

目次

	=V = 0 0 0 0 1			
	説明のポイント	4	【参考資料】	
Ι	「Vision2021」の振り返り		I グループ全体の状況	
	 2021年度決算概要 経営数値目標の達成状況(一覧表) 経営数値目標の達成状況 「Vision 2021」の振り返り 	6 7 8	1. 収入保険料の推移 2. ボトムラインとROEの推移(財務会計ベース) 3. 為替・金利変動の業績への影響	50 51 52
	(1) 目指す姿(スケールとクオリティ)の達成状況	9	Ⅱ各事業の基本情報	
	(2) 3つの重点戦略の成果	10 11	1. 国内損害保険事業	55-64
	(3) 総括 5. 株主還元実績	11	2. 国内生命保険事業	66-71
	5. 体工逐九天候	12	3. 海外事業	73-78
п	中期経営計画(2022-2025)の概要		3. <i>海</i> 介争来 4. 資産運用	80-86
	1. MS&ADグループの目指す姿	14	4. 貝性連用	80-86
	2. 環境認識	15	一 には会性ナナニア 仏如っ	
	3. CSVを基盤に次なる成長へ	16	Ⅲ価値創造を支える仕組み	00.00
	4. 定性目標	17	1. サステナビリティ取組み	89-93
	5. 定量目標		2. スチュワードシップ対応	95
	(1) 財務目標	18	3. ERM	97-105
	(2) 2022年度業績予想への影響(特殊要因)	19		
	(3) 2025年度利益目標の達成構造	20	Ⅳ株主還元実績と株価関連指標	
	(参考)グローバルピアとの比較 6. 基本戦略と基本戦略を支える基盤	21 22	株主還元実績年度別実績	107
	7. 基本戦略 (1) Value (価値の創造) (2) Transformation (事業の変革)		株価関連指標の推移	108
	7. 本本戦品 (1) value (画画の制造 (2) Transformation (事業の変革) (3) Synergy (グループシナジーの発揮)	23-26	グループ修正利益、グループ修正ROE、株主還元率、	109
	8. 基盤取組 (1) サステナビリティ (2) サステナビリティ取組みのKPI (3) 人財 (4) 人財・品質取組みのKPI	27-30	修正純資産の計算方法 (参考)IFRS純利益、還元ベース利益の従来基準との主な差異	110
	9. 事業ドメイン別戦略 (1) 国内損害保険事業	31		
	(2) 国内生命保険事業	32		
	(3) 海外事業	33-36		
	(4) リスク関連サービス事業	37		
	(5) 金融サービス事業	38		
	10. 資産運用戦略 (1) 収益力の向上 (2) 収益力向上のための基盤強化	39-40		
	11. 資本政策 (1) グループ資本最適化による資本効率向上	41 42		
	(2) 事業管理高度化と機動的な資本移動 (3) 既存事業・新規事業への投資方針	42 43		
	(3) 成任事業・制成事業への投資力罰 (4) リスク削減	43 44		
	(4) りんファロル (5) ESR目標レンジ	45		
	(6) 株主還元方針	46		
	(7) 株主還元の対象となる利益の定義	47		

MS&ADインシュアランス グループの概要

持株会社

MS&AD MS&ADホールディングス





金融サービス事業

リスク関連サービス事業

この資料では、社名表示に次の略称を使用している箇所があります。

- ・MS&ADホールディングス、持株会社
- · MS&AD
- ·三井住友海上、MS
- ・あいおいニッセイ同和損保、AD
- 三井ダイレクト損保、MD
- ・三井住友海上あいおい生命、MSA生命
- ・三井住友海上プライマリー生命、MSP生命
- ・インターリスク総研、インタ総研
- MS Amlin

- MSIGW
- · MSR
- · あいおい損保、IOI
- ・ニッセイ同和損保、NDI

- (=MS&ADインシュアランス グループ ホールディングス(株))
- (=MS&ADインシュアランス グループ)
- (=三井住友海上火災保険(株))
- (=あいおいニッセイ同和損害保険(株))
- (=三井ダイレクト損害保険(株))
- (=三井住友海上あいおい生命保険(株))
- (=三井住友海上プライマリー生命保険(株))
- (=MS&ADインターリスク総研(株))
- (=AUL、AAG、AISE、ACSを主とする各事業の合計)

AUL(=MS Amlin Underwriting Limited)

AAG(=MS Amlin AG)

AISE(=MS Amlin Insurance SE)

ACS(=MS Amlin Corporate Services Limited)

- (=MSI GuaranteedWeather, LLC)
- (=MSR Capital Partners, LLC)
- (=あいおい損害保険(株))
- (=ニッセイ同和損害保険(株))

予想および見通しに関する注意事項

この資料に記載されている内容のうち、MS&ADホールディングスならびにグループ各社の将来に関する計画や戦略、 業績に関する予想や見通しは、現時点で把握できる情報から得られた当社グループの判断に基づいています。 実際の業績は、さまざまな要因によりこれらの業績見通しと異なる結果になり得ることをご承知おきくださいますようお願いいたします。実際の業績に影響を及ぼし得る要因としては、(1)事業を取り巻く経済動向、(2)保険業界における競争激化、 (3)為替レートの変動、(4)税制など諸制度の変更、などがあります。

説明のポイント

I 「Vision2021」の振り返り

- グループ修正利益は目標を超える3,471億円、グループ修正ROEは9.5%と予想を上回った。
- スケールの面では世界の損害保険グループでトップ10圏内を維持し目標を達成。株式市況や海外自然災害の影響により、リスクポートフォリオと事業ポートフォリオの分散が継続課題となった。

Ⅱ 中期経営計画(2022-2025)の概要

	□ 中朔性当前画(2022-2023/0/恢安					
		レジリエントでサステナブルな社会を支える企業グループ「リスクソリューションのプラットフォーマー」として社会と共に成長する。				
	定量目標	 2023年度:グループ修正利益4,000億円、グループ修正ROE10%程度 2025年度:IFRS純利益で4,700~5,000億円、IFRS修正ROE11%程度、安定的に10%以上 				
	3つの基本戦略	• Value (価値の創造) • Transformation (事業の変革) • Synergy (グループシナジーの発揮)				
	4つの基盤	• 「サステナビリティ」「品質」「人財」「ERM」を基本戦略を支える基盤とする。 「サステナビリティ」の3つの重点課題は「Planetary Health」「Resilience」「Well-being」				
	資本政策 と株主還元	 グループ資本の最適化を進め、資本効率の向上を図る。 2023年度まではグループ修正利益の、2024年度から2025年度は還元ベース利益の50%を基本とする。 市場動向、事業環境、資本の状況などを踏まえ、機動的・弾力的に追加的還元を実施。 				



1. 2021年度決算概要

- 正味収入保険料は、国内損保子会社、海外保険子会社ともに増収。前期比1,080億円増収の3兆6,090億円と過去最高。
- 当期純利益も、1,184億円増益の2,627億円と過去最高益。2021年11月発表の業績予想を327億円上回った。

2021年度決算のポイント

	トップライン		
国内損保 (主要2社) ・正味収入保険料は、火災、自賠責が減収となったが、自動車、新種等の増 296億円(+1.0%)の増収(除く家計地震・自賠責ベースでは+1.9%)			
海外損保 子会社	・正味収入保険料は、為替影響やMS Amlinにおける料率引上げ等により795億円の 増収。為替影響を除いても281億円の増収		
国内生保	【MSA生命】新契約年換算保険料は、法人契約の好調等により2.5%の増収 【MSP生命】グロス収入保険料は非対面を組み合せた営業の積極展開により 3.4%の増収		

ボトムライン(当期純利益)					
国内損保 (主要2社)	・自動車ロスが増加したものの、好調なトップラインに伴うアーンド保険料の増加や 資産運用益の増加などにより、601億円の増益				
海外子会社	・前期の新型コロナ影響の剥落や海外生保の増益などにより277億円の増益				
国内生保	【MSA生命】責任準備金繰入負担の減少、資産運用益の増加などにより91億円の増益 【MSP生命】価格変動準備金への繰入額が減少したことなどから98億円の増益				

2. 経営数値目標の達成状況 (一覧表)

● 2021年度のグループ修正利益は、前年比1,325億円増益の3,471億円となった。

(億円)

	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 実績	2021年度 実績	予想 ^{※1} 比	目標 ^{※2} 比
グループ修正利益	1,898	2,331	2,146	3,471	471	471
国内損害保険事業	1,469	1,195	1,585	2,307	317	537
_(除く政策株式売却等損益)	(651)	(984)	(1,199)	(1,735)	(65)	(235)
国内生命保険事業	316	297	569	757	307	347
海外事業	54	494	Δ71	343	△156	△407
金融サービス事業/ リスク関連サービス事業	58	48	61	63	3	Δ7
グループ修正ROE	6.1%	8.0%	6.7%	9.5%	1.0pt	△ 0.5pt
当期純利益	1,927	1,430	1,443	2,627	327	-
連結正味収入保険料	35,004	35,737	35,009	36,090	290	290
生命保険料(グロス収入保険料)*3	15,999	13,934	12,973	13,144	594	3,144
MSA生命EEV	8,194	8,902	9,583	9,236	△ 394	△384
ESR(Economic Solvency Ratio)	199%	186%	235%	228%	-	_

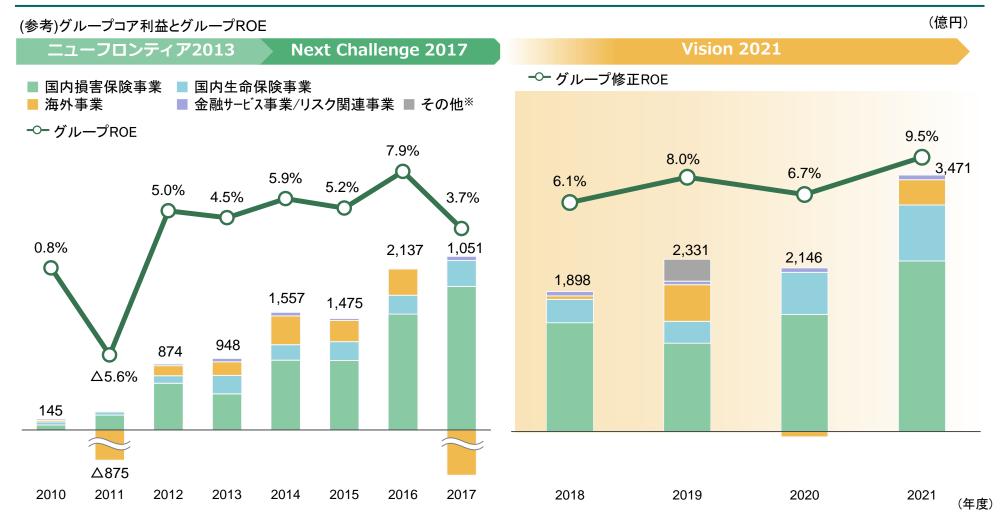
^{※1 2021}年11月公表

^{※2 2020}年5月公表

^{※3} 生命保険料(グロス収入保険料)は国内生保子会社のみ

3. 経営数値目標の達成状況

グループ修正利益とグループ修正ROE



[※] MS海外事業再編影響のうち2019年度の支払法人税等減少額

4. 「Vision2021」の振り返り (1)目指す姿(スケールとクオリティ)の達成状況

● 当社の強みを活かした取組みにより、スケール、財務健全性は目標水準を達成。資本効率は業績予想を上回った。

「世界トップ水準の保険金融グループ」目標の達成状況

	目標 2021年度末			
スケール	世界の損害保険会社 グループトップ10圏内	8位 (FORTUNE GLOBAL 500 2021, P&C)		目標達成
資本効率 : グループ修正ROE	10%	9.5%	>>>>	継続課題
財務健全性 ESR	180%~220%	228%	>>>	目標達成 (超過)
収益性: 国内損害保険事業の Elコンバインドレシオ	95%以下	92.9% (除く自然災害)	>>>	目標達成

MS&ADの強み

パートナーシップ

スケール

歴史

イノベーション

サステナビリティ

4. 「Vision2021」の振り返り (2)3つの重点戦略の成果

- グループ総合力の発揮により、業界トップ水準の成長性を維持するとともに、計画を上回る事業費の削減を達成。また、 デジタライゼーションの推進により、「CSV×DX」商品やデータビジネス、スタートアップ投資などで着実な成果をあげた。
- 事業ポートフォリオ分散と政策株式の占める割合の目標については継続課題となった。

主な取組項目と成果

重点戦略	取組項目		目標または計画	2021年度末		
グループ	国内損保元受 正味保険料成長率	中計期間中(2017年度末~) のCAGR	_	2.1%	>>>	国内トップ 水準
総合力の発揮	事業費削減	2019年度対比経費削減額	300億円	540億円	>>>>	計画達成 (超過)
	「CSV×DX」の推進	「CSV×DX」主要商品 ^{※1} の 2021年度販売件数		174万件		
デジタライ ゼーションの	データビジネスの展開	RisTech ^{※2} の展開による 営業保険料増収額	_	190億円		
推進	販売チャネルの変革	MS1 Brain ^{※3の} 導入割合 ^{※4}		約70%		
	スタートアップ投資	米国CVCによる投資件数		74社	} }}	世界トップ 水準
ポートフォリオ	事業ポートフォリオ分散	利益に占める国内損害保険 事業 ^{※5} 以外の割合	50%	40.1%	,,,,	₹1 1-
変革	政策株式の	グループのリスク量	30%未満	32.5%	>>>	継続課題
	占める割合	連結総資産	10%未満	11.3%		

^{※1} テレマティクス自動車保険、健康経営支援保険、見守るサイバー保険 ※2 ビッグデータや最新アルゴニズムの活用により、企業の課題解決を図るサービス

^{※3} AI搭載の新代理店システム ※4 MS1 Brainの対象代理店に対する割合 ※5 除く政策株式売却等損益

4. 「Vision2021」の振り返り (3) 総括

- ●「Vision2021」におけるCSV×DXなどの取組みを通じて、「稼ぐ力」は着実に向上した。
- 海外事業の改善が最大の課題だが、次期中計での利益成長に向け、基礎体力の回復は完了。

国内損保事業

事業費削減と損害率改善に取り組み、 基本的な「稼ぐ力」を強化

・火災保険の利益改善、新種保険の拡大、事業費率の一層の引下げが継続課題

参照資料: P55~64「国内損害保険事業」

国内生保事業

MSA生命・MSP生命共に保有契約を積上げ MSA生命の体質改善を進め収益力向上 (金利リスクの削減、予定利率の引下げなど)

- ・継続的に保有契約を拡大
- ・MSA生命の事業費削減により2023年度には費差益黒字化へ

参照資料: P66~71「国内生命保険事業」、P84「MSA生命の金利リスク削減」

海外事業

海外事業全体

事業再編などに取り組み、基礎体力は改善

・既存事業の利益回復を図ったうえで 北米の強化など、 課題分野の補強に取り組む

参照資料: P73~78「海外事業」

MS Amlin

AUL の一般リスクの改善はおおむね完了 AAG の過年度ロス対応は完了

・AAGのポートフォリオ改革に加え、相互補完から各社の特長を活かした自律的成長へ

参照資料: P74「MS Amlin収益力回復取組と中期経営計画」

5. 株主還元実績

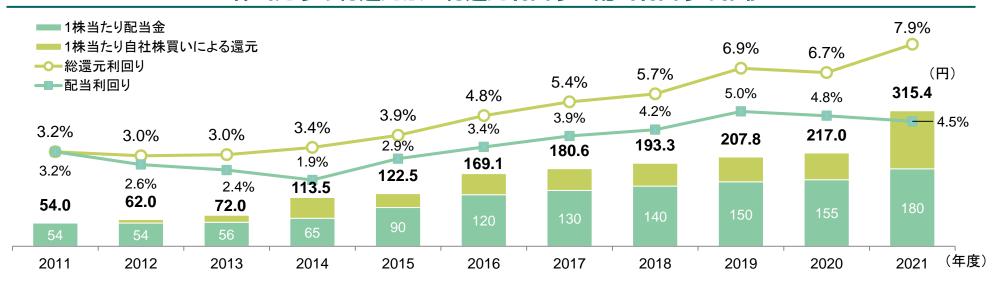
● 過去10年連続で安定的に株主還元を拡大。

前中計 Vision 2021 の株主還元方針

グループ修正利益※の40%~60%を目処に、株主配当および自己株式の取得によって、株主還元を行う

	1株当たり配当金	期末配当 97. 5円 (配当予想から15円増額) 年間 180円 (2020年度から25円増配)予定
2021年度 決算分	自己株式取得	2021年11月19日決定の250億円(上限)に続き 500億円を上限に実施する(2022年5月20日決定)

1株当たりの総還元額・総還元利回り・配当利回りの推移



※「グループ修正利益」の算出方法については、P.109を参照

Ⅱ. 中期経営計画(2022-2025)の概要

1. MS&ADグループの目指す姿

MS&ADグループのミッション(存在意義)

グローバルな保険・金融サービス事業を通じて安心・安全を提供し、 活力ある社会の発展と地球の健やかな未来を支える

価値創造ストーリー

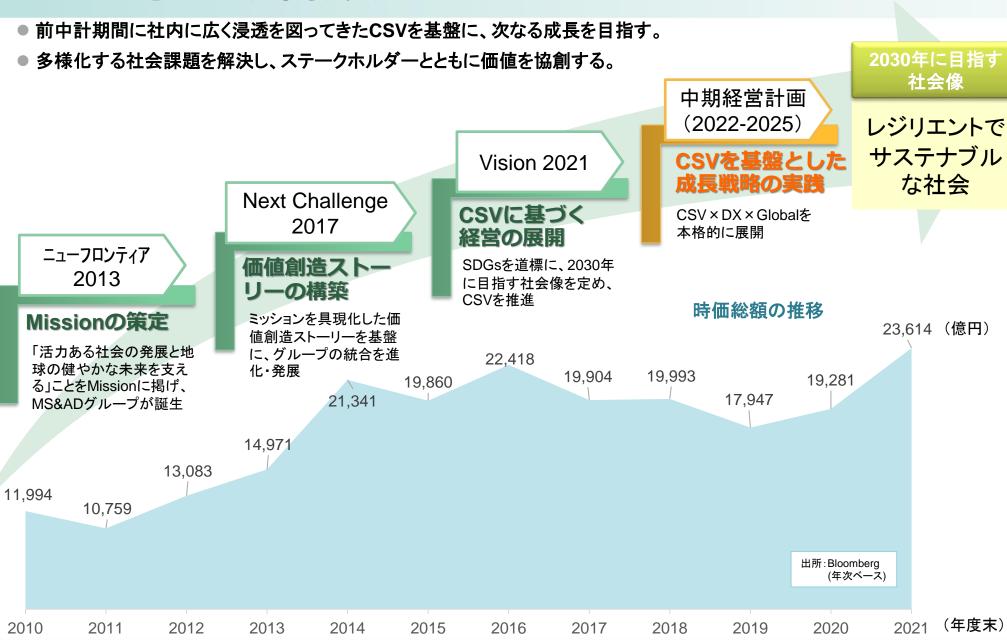
ミッション実現に向けて、社会課題に向き合い、 当社のビジネスモデルにより商品・サービスを提供することで、 お客さまが安心して生活や事業活動を行うことのできる環境づくりをサポートする。



2. 環境認識

新型コロナの影響 気候変動対応、 からの回復 人権問題における法制化 物価・金利の上昇 個人情報保護規制の ● ESG投資の拡大 強化 など ● ロシア・ウクライナ Economy **Politics** 戦争の影響 規制動向 世界経済 国内低金利政策の影響 など 急速に変化する 事業環境 Society **Technology** テクノロジー 社会情勢 国際紛争の増加 ● デジタル技術による新たな 貧富等の格差の拡大 ビジネスモデルの出現 ライフスタイルの変化 リモート化などビジネス 国内の少子高齢化 など スタイルの変革 サイバーリスクの上昇 など

3. CSVを基盤に次なる成長へ



4. 定性目標

2030年に目指す姿

レジリエントでサステナブルな社会を支える企業グループ

中期経営計画の定性目標

リスクソリューションのプラットフォーマーとして

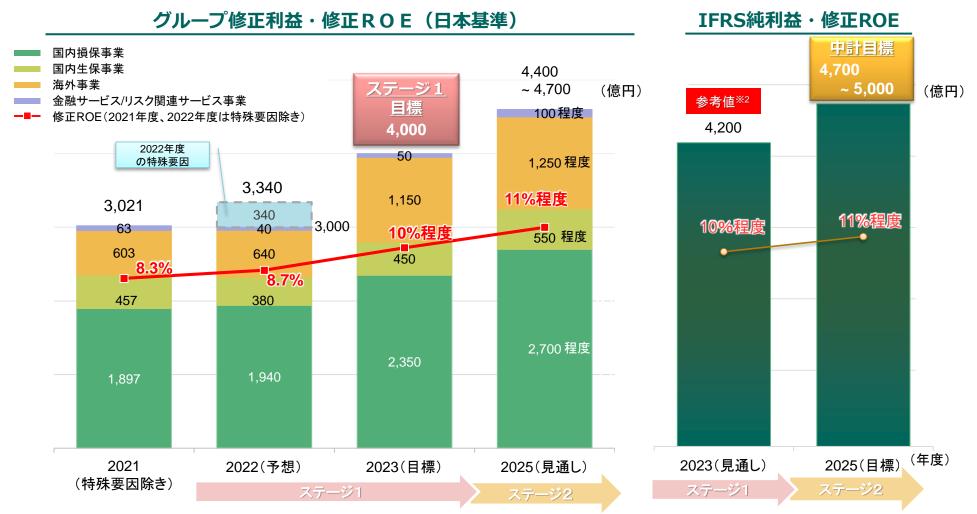
気候変動をはじめとした社会課題の解決に貢献し、社会と共に成長していく

- 経済的な損失の補てんに加えて、補償・保障前後における商品・サービスを シームレスに提供する
- デジタルを活用したマーケティング、アンダーライティング、損害サービス、 リスクコンサルティングにより、最適なソリューションを提供する

価値創造ストーリー

5. 定量目標 (1) 財務目標

- 2025年度にIFRS純利益で4,700~5,000億円、IFRS修正ROE^{※1}は11%程度を予想、安定的に10%以上を達成する。
- IFRS基準は2024年度からの適用とし、ステージ1の目標はグループ修正利益(日本基準)。



^{※1} IFRS修正ROE=IFRS純利益÷(IFRS純資産ー政策株式の含み損益)

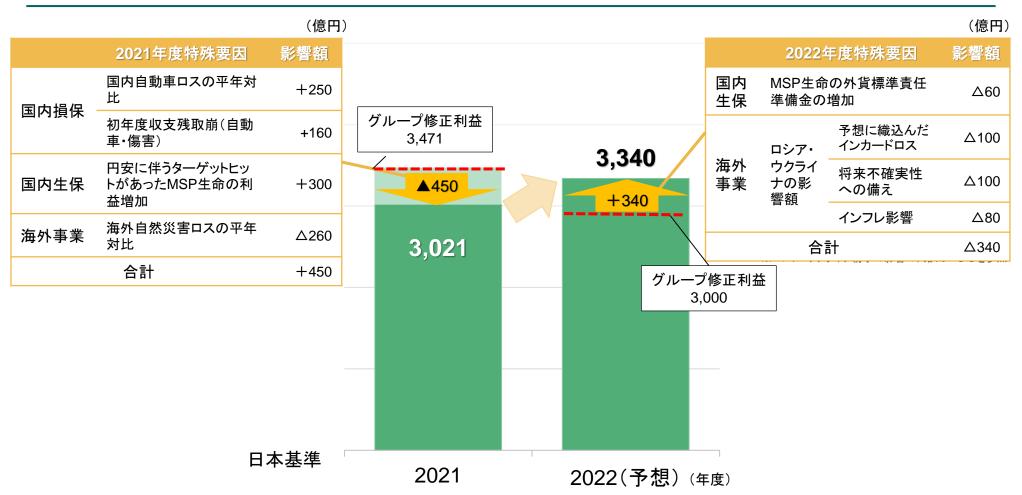
⁽IFRSでは、政策株式の売却損益が純利益に含まれなくなることから、ROEの分母(純資産)・分子(純利益)の基準を揃えるため、純資産から政策株式の含み損益を除く)

^{※2} IFRS基準は2024年度より適用とするため参考値

5. 定量目標(2)2022年度業績予想への影響(特殊要因)

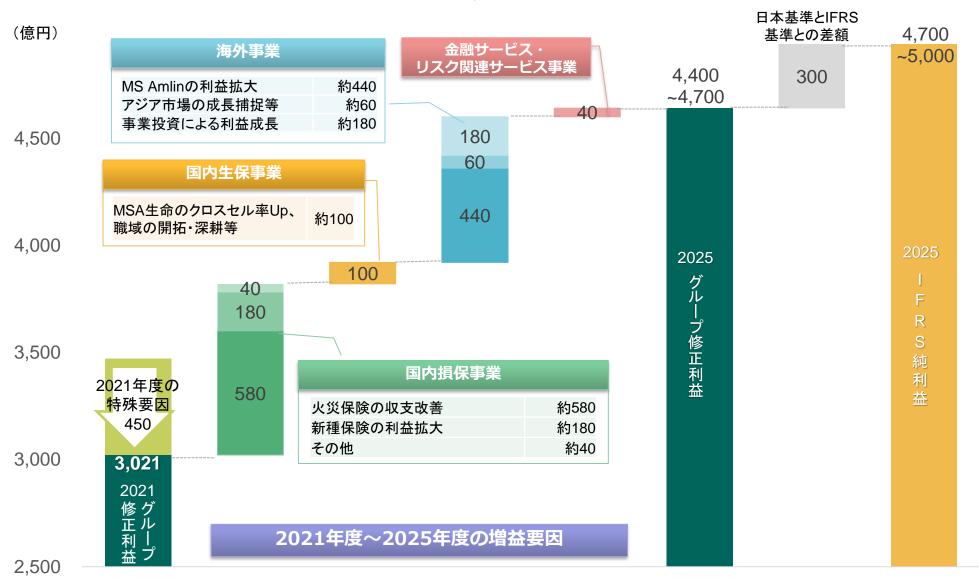
● 2022年度のグループ修正利益は、2021年度・2022年度のそれぞれの特殊要因を除いた実力値ベースでは増益の予想。

特殊要因除きのグループ修正利益



5. 定量目標 (3) 2025年度利益目標の達成構造

● 国内損保事業は火災保険の収支改善を中心に約800億円の増益、国内生保事業はMSA生命のクロスセル率アップなどを主因に約100億円、海外事業はMS Amlinの利益成長を主因に約680億円の増益を見込む。



(参考) グローバルピアとの比較

● グローバルピア水準を上回る高い成長率を維持していく。

EPS成長率※1



IFRS修正ROE



<参考> グローバルピアのROE水準※2

(年度)	2017	2018	2019	2020	2021
A社	10.5%	12.0%	11.4%	9.3%	8.5%
B社	8.7%	-0.5%	5.7%	4.4%	9.9%
C社	9.8%	11.9%	12.8%	10.7%	13.7%
D社	7.8 %	7.8%	8.4%	6.2%	14.3%

※2 出所: スタンダード&プアーズ社データベース(各社公表ベース)

6. 基本戦略と基本戦略を支える基盤

- ●「レジリエントでサステナブルな社会を支える企業グループ」を実現するため、「Value(価値の創造)」「Transformation(事業の変革)」「Synergy(グループシナジーの発揮)」を基本戦略とする。
- ●「サステナビリティ」「品質」「人財」「ERM」を基本戦略を支える基盤とする。



基盤

サステナビリティ

品質

人財

ERM

7. 基本戦略 (1) Value (価値の創造)

● 「CSV×DX」をグローバルに展開し、全てのステークホルダーに新しい価値を提供し、収益性をさらに高めていくことで企業価値向上を図る。

収益基盤強化

- 業務プロセスの見直し等による事業効率化推進
- リモートワークの推進によるオフィススペース見直し等のビジネススタイル変革
- ●火災保険の収支改善

MS&AD Value戦略

- ●補償前後における新しい価値 を提供する商品・サービスの 開発と収益化実現
- MS&ADベンチャーズのスタートアップ投資を通じて得た知見のグループ全体での活用



リスクコンサルティング の高度化

●MS&ADインターリスク総研を 核としたリスクコンサルティン グのグループー体運営

<インタ総研開発の防災ダッシュボード>



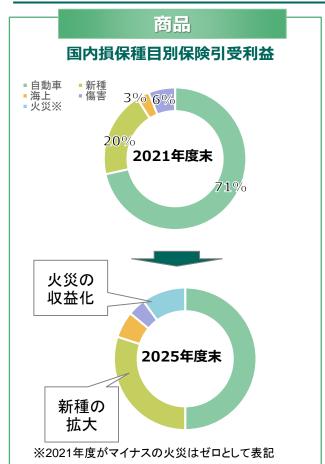
戦略を支えるMS&ADの優位性

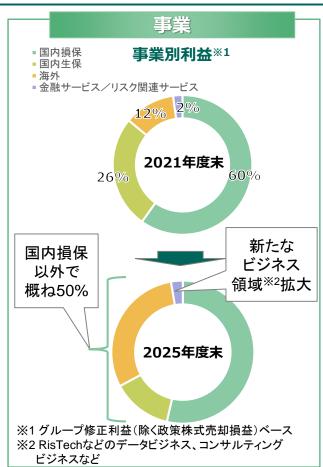
国内最大の代理店網 日本有数の企業との強固な関係 国内損保シェアNo1 ASEAN外資系損保No.1 世界トップクラスのベンチャー投資 全社員の高いCSVへの意識

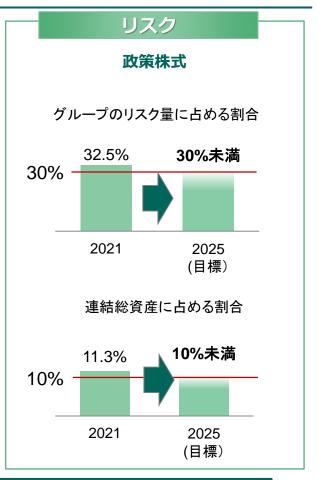
7. 基本戦略 (2) Transformation (事業の変革) ①3つのポートフォリオ変革

- デジタル技術の活用等により、環境変化に適応できるレジリエントな事業構造への変革を進めていく。
- DXの基盤を強化し、商品・事業・リスクの3つのポートフォリオの変革に取り組む。

3つのポートフォリオ変革







DX基盤の強化

データマネジメント

デジタル人財育成

スタートアップ投資

システム

7. 基本戦略 (2) Transformation (事業の変革) ②DX基盤の強化

■ DXの基盤となる「デジタル人財育成」「システム」「スタートアップ投資」「データマネジメント」を強化し、デジタル・データを活用して事業の変革を進める。

スタートアップ投資

● 保険会社で世界トップのベンチャー投資を活かし、新規 ビジネスの創造や、お客さま体験価値の向上、事業効率 化を推進する。

MS&AD

共同代表2名が<u>「GCV Powerlist 2022」</u>* 第16位を受賞。

保険会社系CVCで世界トップ。

MS&AD VENTURES Top100ランクインは3年連続

- 1. David Krane / GV
- 2. Jeffrey Li / Tencent Investments
- 3. Martin Tschopp / Prosus Ventures
- 4. Rajeev Misra / SoftBank Investment Advisers
- 5. Anthony Lin / Intel Capital
- David Lee & Brendon Kim / Samsung Next
 Jung Ho Kim / Samsung Ventures America
 David "Dede" Goldschmidt / Samsung Catalyst Fund
- 7. Bill Taranto / Merck Global Health Innovation Fund
- 8. Quinn Li / Qualcomm Ventures
- 9. Arvind Purushotham / Citi Ventures
- 10. Christopher Picariello / Johnson & Johnson Innovation JJDC

- 11. John Somorjai / Salesforce Ventures
- 12. Gen Tsuchikawa / Sony Ventures Corporation
- 13. Michelle Gonzalez / M12
- 14. Paul Asel / NGP Capital
- 15. Dominique Mégret / Swisscom Ventures
- 16. Tak Sato & Jon Soberg / MS&AD Ventures
- 17. Nicolas Sauvage / TDK Ventures
- Luis Alcoser & Kemal Anbarci / Chevron Technology Ventures
- 19. Stefan Gabriel / Hitachi Ventures
- 20. Christopher Bartlett / Verizon Ventures

※世界的メディア「Global Corporate Ventures(GCV)」が、ベンチャービジネス領域で 重要な役割を果たしているCVC投資家トップ100名を選出し表彰する権威ある賞

DXによる事業開発推進

● シリコンバレーを起点に、スタートアップ企業やグループ 各社と連携し、先進的な事業開発を推進

MS&ADガレージプログラム

グループ各社から ペインポイント(DX で解決したい課題) を持って参集

23拠点38名が参加

国内損保13件 国内生保 6件 海外拠点 4件 毎回複数の 事業提携候補 (PoC候補) が誕生

イノベーション・ファクトリー

既存の枠にとらわれずに事業開発する拠点。将来直面するであろう課題を提案、解決に導く将来事業の磨き上げと新規事業創造を行う。

既存事業の磨き上げ

グループ各社をスタートアップ企業を自律的に積極活用できる企業に変革

新規事業の創造

1,000億円規模を売り上げる新規事業の立ち上げへ

デジタル人財育成

社内のデータサイエンティスト等を育成

MS&ADデジタルアカデミー INIAD(東洋大学情報連携学部)と連携

MS&ADデジタルカレッジfrom京都 KUAS(京都先端科学大学)と提携

医療分野のデータサイエンティスト育成 東京医科歯科大学と連携

> **データサイエンス研修** 滋賀大学と連携

■ 新規ビジネスを発想する力を醸成

デジタルイノベーション チャレンジプログラム

毎年設定する応募テーマ に資するアイディアを募集







累計約5,500件 の応募

7. 基本戦略 (3) Synergy (グループシナジーの発揮)

● グループの多様性を成長につなげるとともに、規模を活かして生産性を向上する。

1プラットフォーム戦略の推進

- ミドル・バック部門の共通化・共同化・一体化をさらに進め、一層の業務効率化と品質向上を実現
- 一部の大口団体契約や特定チャネル向け専用事務・商品など、共通化しないことにメリットがあり、 戦略的に差異を残すものを除き一体運営



共通化・共同化・一体化

得られる効果

- ・デジタル先進技術の活用で効率化した営業事務
- ・高品質で効率的な保険金支払体制
- ・効率的で競争力ある商品供給体制 など
- ・デジタル活用などにより効率的な業務フローを構築
- ・ミドル・バック部門(例:営業事務、損害サービス、商品開発)などの共同化・一体化

グループ会社間のシナジー

MDによる先進取組のパイロット展開

● MDで先進的・機動的な取組みを行い、得られた知見を グループで活用

MD

- 新たなシステムや商品・サービスの先行導入
- 非接触・ネットビジネスの展開

グループ各社で展開

生・損保間のシナジー クロスセル率アップ

2021年度実績

2025年度目標

18%

25%



- MSIGWのノウハウを活用した 天候指数保険、天候デリバティブ
- 日本の本社が有する損サノウハウの展開
- MS1 Brain導入などのデジタル取組み

事業費の追加削減 (2019年度対比の削減額)



2021

MS&AD Insurance Group Holdings, Inc.

8. 基盤取組 (1) サステナビリティ

● ステークホルダーと当社、双方にとって重要度が高い社会課題の解決を目指し、3つの重点課題に取り組む。

重点課題

社会課題

主な取組内容



- 地球温暖化の進行
- ・ 自然資本のき損
- 環境汚染
- 非循環型経済

- 気候変動への対応 -2050年ネットゼロに向けて
- 自然資本の持続可能性向上



- 新しいリスクの発現
- 大規模地震
- ・ 感染症の拡大
- 地域産業の衰退

- 新たなリスクへの対応
- 防災•減災
- 地方創生
 - ーレジリエントで包摂的な地域社会づくり



- 高齢化・少子化の進展
- 人権侵害
- ・ 多様性の排除
- 貧困•格差拡大

- 健康・長寿社会への対応
- ・ 人権尊重の推進
- 社員のエンゲージメント向上

8. 基盤取組 (2) サステナビリティ取組みの KPI

● 地域環境との共生(Planetary Health)、安心・安全な社会(Resilience)、多様な人々の幸福(Well-being)の 各々の分野で以下のKPIを設定した。

Planetary Health

地球環境との共生

	温室効果ガス 排出量削減率 (対2019年度)	再生可能 エネルギー 導入率
2030年度	▲ 50%	60%
2050年度	ネットゼロ	100%

2025年度

社会の脱炭素化、循環型経済に資する商品の保険料増加率

例)カーボンニュートラルサポート特約

^{年平均} 18%



Well-being 多様な人々の幸福

2025年度

企業のWell-being取組みの支援数例) ハラスメント防止のコンサルティング

年1,000件

長寿に備える資産形成商品の保有件数

例)トンチン年金保険

10万件

健康関連の社会課題解決に繋がる商品の 保有契約件数

例)認知症や不妊治療に手厚い医療保険

260万件

8. 基盤取組 (3) 人財

● 戦略実行を支える人財を確保するとともに、活躍できる環境を整備し、エンゲージメント向上と生産性の向上を実現する。

最適な人財ポートフォリオ構築

リスキリング・ リカレント

- 自律的な学習メニューの拡充
- ビジネス・デジタル面スキルの 底上げ

専門人財の 確保・活躍

- 専門人財の育成強化
- 採用の多様化
- ・専門人財に適した人事制度

社員の能力・スキル・意欲の最大限発揮

魅力ある

職場環境の整備

ダイバーシティ& インクルージョン

健康経営

- 自律的なキャリア形成機会
- ・柔軟で多様な働き方
- 新たなチャレンジを後押しする マネジメント
- 意思決定層の多様化
- 多様な意見やアイデアを引き 出し活かすマネジメント
- グループ社員の人財交流
- 社員がいきいきと働くための 健康維持•增進取組

社員向け株式インセンティブ制度の導入

● 自社株の利益をグループ社員に還元する株式交付信託制度を導入。

制度概要

【対象社員】グループ5社※の全社員(役員・理事等を除く)約4万人 【導入時期】2022年5月

【信託期間】中期経営計画の期間に合わせ2022~2025年の4年間 【株式の交付方法】

> 社員に所定の株式を交付するとともに中期経営計画の 達成度合いに応じた加算を行う

※ MS,AD,MD,MSA生命,MSP生命(関連会社等への出向社員を含む)

導入の効果

社員の福利厚生 制度の拡大

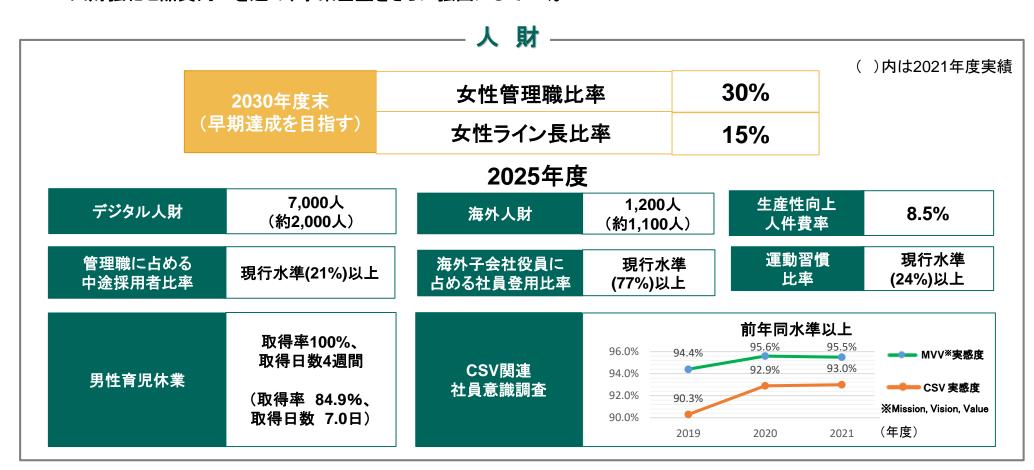
資産形成の契機として株式交付

インセンティブ・ 企業価値向上への 意識アップ

中期経営計画の目標達成度合いと 社員のインセンティブを一致させ、 企業価値向上への意識を高める

8. 基盤取組 (4) 人財・品質取組みのKPI

● 人財強化と品質向上を進め、事業基盤をさらに強固にしていく。





2025年度

お客さま満足度 (契約時/保険支払時)

前年同水準以上

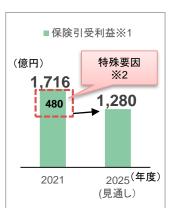
9. 事業ドメイン別戦略 (1) 国内損害保険事業

●「特色ある3つの保険会社」「国内最大の販売網」「強固なネットワーク」を有する強みを活かし、引き続き力強い 成長を目指す。

主要戦略

自動車保険の利益維持

- 引続き収益の柱として、トップラインを 拡大し、利益を維持
- 環境変化(EV、コネクティッドカーなどCASE、MaaSの進展等)を捉えた テレマティクス保険の拡大
- デジタル活用によるプロ代理店などの チャネル販売力強化



新種保険の利益拡大

- 中堅・中小企業向け商品の販売強化
- ニューリスクへの対応力強化により 成長ドライバーとして利益拡大
- RisTechなどのデータ・サービスによるニューマーケット開拓や、ECサイト 埋込型保険など新たな販売チャネルの展開



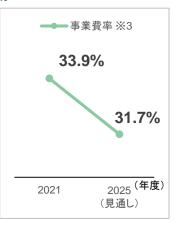
火災保険の利益改善

- 商品・料率の改定(2022年10月予定) と収益性の低い個別契約への対策 強化
- リスクコンサルティングやデータ・デジタル技術を活用した防災・減災の 取組み
- 特定業者対応強化や災害復旧専門会 社の活用推進などの収益力向上取組



事業費の削減

- システム投資の効果を取込み
- 「1プラットフォーム戦略」による 主要2社のミドル・バック部門の さらなる一体化を進め、事業費 削減を加速
- デジタルを活用したビジネススタイル の変革による物件費の削減



- ※1 三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保の単体数値の単純合算値 ※2 国内自動車ロスの平年対比+350億円 初年度収支残の戻り+130億円
- ※3 三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保の 2社合算値

9. 事業ドメイン別戦略 (2) 国内生命保険事業

- 当社グループの強みである顧客基盤の相互活用による生損および生保2社間クロスセルの推進、および生保2社の強みである営業基盤(チャネル)を活かした顧客アプローチの強化。
- 収益の拡大、事業効率化、生産性向上等により、収益力を向上。
- 健康寿命や資産寿命の延伸といった人生100年時代の社会課題の解決に貢献できる商品・サービスを提供。

主要戦略

生損および生保2社間クロスセル推進・

顧客アプローチ強化

MSA/MSP生命

MSP生命の商品開発力とMSA生命の販売網を
活かした資産形成マーケットの開拓

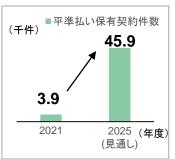
MSA生命

- 損保代理店による生損併売の強化
- 職域市場の開拓・深耕

MSP生命

- 独自性の高い商品、代理店のコンサル ティング営業を支援する研修等の提供 により、金融窓販のリーディングポッジョン を盤石化
- 平準払いの拡充を通じた資産形成 マーケットの開拓





資産運用収益の拡大等による収益力向上

MSA生命

収益期待資産の規模を5,000億円から8,000億円 に拡大

MSP生命

● 安定的な外貨資金の流入、為替リスクは主に契約者が負担という特徴を活かし、海外の信用リスクなどを積極的に取得、投資対象の多様化を進める

社会課題解決に資する商品・サービスの提供

MSA生命

- 介護、認知症等の社会課題解決に貢献する商品
- サービス開発・がん検診普及活動、ビッグデータ 分析に基づく引受高度化

MSP牛命

- 生前贈与型商品に続く、お客さまニーズに適う商品
- 資産形成層向けの長期・分散・積立投資に資する、 平準払い商品

9. 事業ドメイン別戦略 (3) 海外事業 ①主要戦略

- MS Amlin における利益拡大、強固な事業基盤を有するアジアにおける市場成長の捕捉により利益拡大。
- 海外事業における各種成長取組の推進、グループシナジーの発揮。
- 開拓余地の大きい米国や成長が見込めるアジア・新興国を中心とした事業投資により、リスク分散を図り、資本効率を向上。

主要戦略

MS Amlinの利益拡大

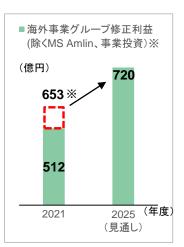
- 大規模自然災害や不測のイベント が発生しても、安定的に引受利益 が確保できる体制を構築
- 自然災害のボラティリティ低減
- 高い専門性を活かした一般良績 種目の引受拡大
- 更なる事業効率化

※ 2021年度は特殊要因(年初予想を超過した自然災害ロス)を控除した場合、▲50億円となる。



各地域・領域で強みを活かした取組みを推進

- アジアのリテールビジネス強化(JV パートナー、金融機関、プラットフォー マー等との提携・協業や、販売チャネ ル強化)
- デジタルを活用した競争力強化
- トヨタ自動車の各国新車販売や、コネクティッド戦略と連動し、テレマティクス保険等を展開。取扱商品の拡充や引受・料率対策、新たな国・地域への事業展開



※ 2021年は特殊要因(年初予想を超過した自然災害ロス)を控除した場合、653億円となる。

事業投資

米国、アジア・新興国を検討

2025年度利益貢献(目標)

+180億円

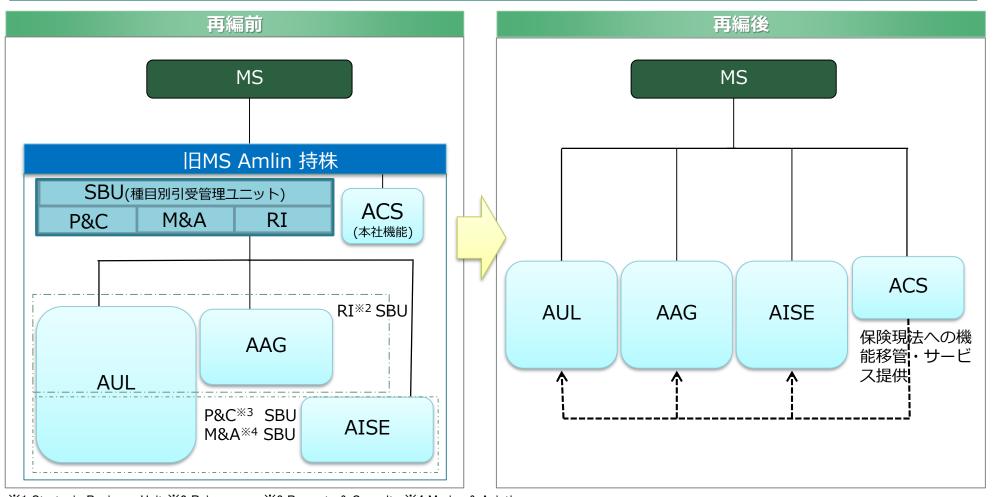
グローバルシナジーの発揮

- 東南アジアでの協業等、海外市場における三井住友海上と あいおいニッセイ同和損保の連携による営業展開
- 再保険、運用等での連携強化

9. 事業ドメイン別戦略 (3) 海外事業 ②MS Amlinの事業再編

- 2020年1月に実施した海外事業再編の一環として、MS Amlin持株および現法横断の引受管理体制(SBU^{※1})を解消、 主要現法を本社直轄とする体制に移行。MS Amlin各社の収支責任が明確化、現法経営に関する透明性が向上した。
- 新体制下で収益回復取り組みを着実に進めるとともに、各社の強みを活かし自立的な成長を追求していく。

事業再編の概要



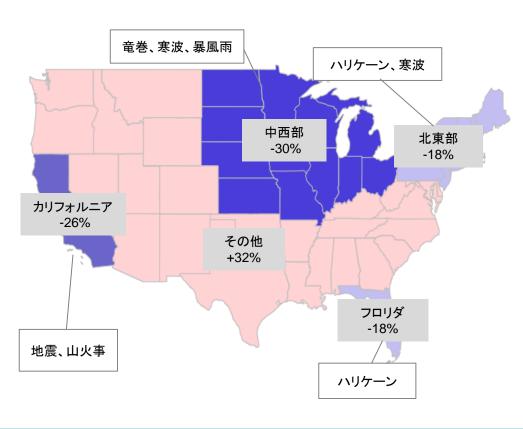
X1 Strategic Business Unit X2 Reinsurance X3 Property & Casualty X4 Marine & Aviation

9. 事業ドメイン別戦略 (3) 海外事業 ③AULのポートフォリオ改善

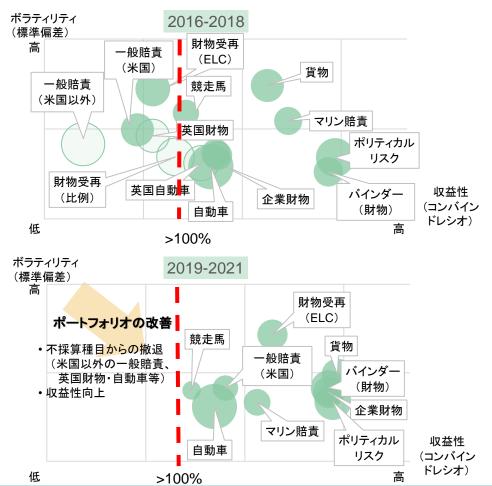
- AULは自然災害リスクに関するエクスポージャーの削減とポートフォリオの組み替え・収益性向上を進めた。
- 不採算種目からの撤退や料率引上げ等の取組み、業務効率化によるコスト削減により、収益構造は着実に改善している。

北米の自然災害エクスポージャー削減状況 2018年→2021年

リスクの高い地域のエクスポージャーを大幅に削減し、ピークリスクを引き下げた。 一方、リスクが低く、収益性の高い地域の引受は一部拡大した。



一般リスクのポートフォリオ改善状況(主要種目)



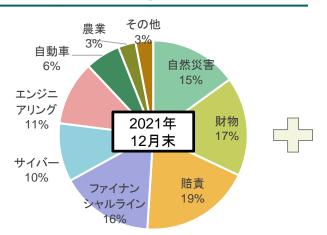
9. 事業ドメイン別戦略 (3) 海外事業 ④AAGのポートフォリオ改善

- AAGでは、不採算種目の削減や料率引上げ等の収支改善取組に加え、過年度ポートフォリオの備金水準の十分性の確保と、今後の備金変動リスクへの対応を行った。
- 新たな経営陣のもと、引き続き自然災害リスクの引受削減により利益のボラティリティを抑制し、資本効率の高い良績 一般種目で増益を図っていく。

中期取組方針

2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
事業基盤の強化 収支計画の確実な達成 IT・インフラ整備 顧客別の収支管理・関係強化	等	成長戦略を推進し、収益基盤 再保険事業を通じて世界の良質案 分散や収益の多様化を実現	
ステ	ー ジ1	ステージ	5 2

現在のポートフォリオ



ポートフォリオ改革取組

ポートフォリオ・レビュー

- 種目・地域・顧客構成の見直し・最適化
- ・自然災害リスクの引受削減、良績一般種目の 拡大によりポートフォリオを分散

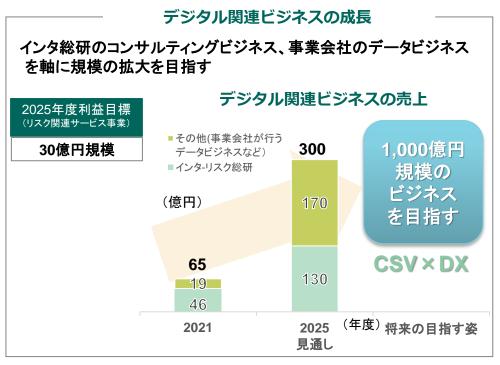
引受戦略強化

• 引受体制・プライシング・リスク分析機能の強化、 資本の効率性の追求 等 自然災害リスクの ボラティリティを 吸収し、安定的な 利益を確保できる ポートフォリオを 構築

9. 事業ドメイン別戦略 (4) リスク関連サービス事業

●「リスクソリューションのプラットフォーマー」として、インタ総研をグループの中核に、補償・保障前後のデジタル・データの活用によるCSV×DXを軸とした新たなサービスなど、リスクマネジメントを強化し事業機会を創造する。

主要戦略



グループ内推進体制の強化

インタ総研を中核に、サービス開発・事業展開プロセス ごとにグループ各社と役割分担する一体運営に移行

リソースの最大化とインタ総研の開発力

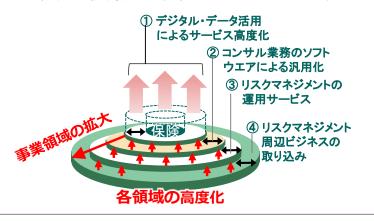
×

保険会社バリューの活用(販売力等)

具体策

保険会社とインタ総研が一体となり、リスクマネジメントサービスを強化し、CSV×DX戦略を軸に収益を拡大

- ① デジタル・データ活用によるサービス高度化
- 企業の脱炭素化を支援するコンサルティング「カーボンニュートラルサポートサービス」の高度化等
- ② コンサル業務のソフトウェア化による汎用化
- コンサルティングサービスのパッケージソフト化 等
- ③ リスクマネジメントの運用サービス
- データやAIを活用したIoT機器の故障予兆検知、 監視 等
- ④ リスクマンジメント周辺ビジネスの取り込み
- M&Aや資本提携による新規ビジネス(モニタリングや クラウド設定監視、防火や建設コンサルティング会社など)



9. 事業ドメイン別戦略 (5) 金融サービス事業

● 社会課題や環境変化、お客さまニーズを踏まえ、国内営業や海外拠点といったグループの総合力を使ってビジネスを 展開することで、保険にとらわれない多様な商品・サービスを提供し、安定的に収益に貢献することを目指す。

主要戦略

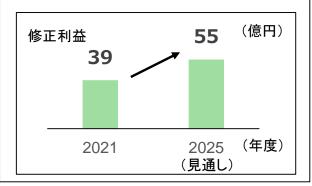
資産形成関連ビジネス

● 個人・地域経済向け金融サービス

- 確定拠出年金事業の収益力強化
- 職域マーケットへ総合金融サービス提供 (人生100年ラウンジ)
- 地域金融機関と連携した資産形成支援

• アセットマネジメント

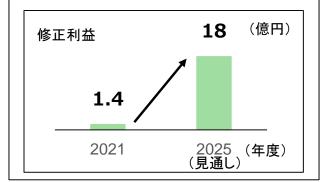
- SMDAM^{※1}の収益力強化
- 世界トップクラスのLCP^{※2}ファンド運営^{※3}
- 海外アセマネ会社との資本提携検討
- 変額年金再保険(FinRe^{※4})
- ヘッジ技術のグループ活用、商品開発



ESGに貢献するリスクへの ソリューション提供

▼ 天候デリバティブ等

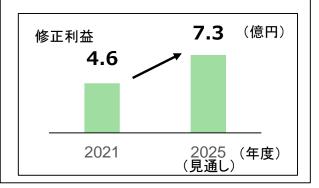
- 商品部門、海外拠点との連携による 販売態勢の強化
- 保険リンク証券(ILS^{※5})
- SMDAMのファンド投資助言
- 国内投資家向けLCPファンド販売支援



社会環境変化への対応

● 小規模企業投資(ベンチャー投資)

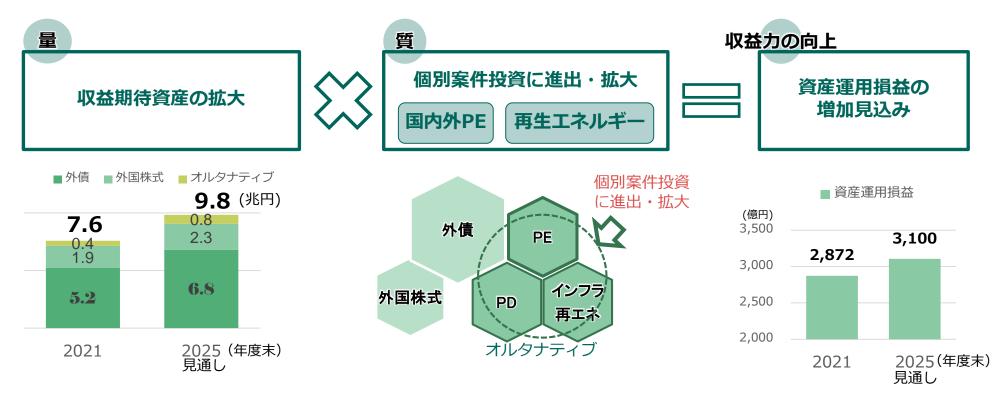
- キャピタル社^{※6}による社会環境変化を 機会とする投資拡大
- インパクト投資
- 市場環境や手法の知見蓄積による 新たな商品サービスの開発



- ※1 三井住友DSアセットマネジメント株式会社 ※2 Leadenhall Capital Partners LLP ※3 LCPが運営するILSファンドは世界4位の規模
- ※4 MS Financial Reinsurance Limited ※5 保険リンク証券(自然災害等の保険でカバーされるリスクを資本市場へ移転する証券化商品の総称)
- ※6 三井住友海上キャピタル株式会社

10. 資産運用戦略 (1) 収益力の向上

収益期待資産※への配分額を増やすとともに、PEファンドを通じた分散投資だけでなく、国内外のPEや再生エネルギー 投融資の分野で個別案件投資に進出・拡大。



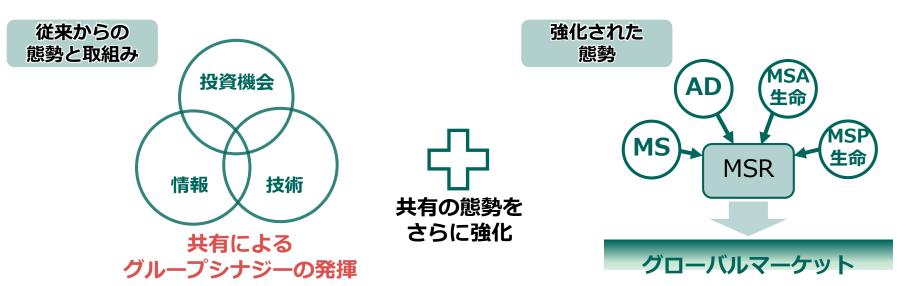
- 政策株式の売却資金から 収益期待資産に配分
- 生保運用において 収益期待資産への配分を増額

- 10年以上にわたる投資経験を有する 専門人財の活用
- 国内外の個別案件投資を通じて、 さらなる目利き力を蓄積

[※] 外国債券、外国株式、オルタナティブ等、相対的に高い収益を期待し保有する資産

10. 資産運用戦略 (2) 収益力向上のための基盤強化

● 投資機会・情報・技術を共有しグループシナジーを発揮した取組みを一層強化するため、MSR※を収益期待資産拡大の ハブとして、外国資産運用の目利き力を備えた専門人財を育成する。



投資機会の共有 (共同投資)

- インパクト投資
- ・共通ファンドへの投資
- 欧州、アジア拠点による専用ファンド投資
- 三井住友海上キャピタル経由のベンチャー投資

投資情報の共有

- ・ 運用部門の人財交流
- 市場分析の共同実施
- 東京・ロンドン・NY・アジアの拠点間による グローバル市場環境会議の実施

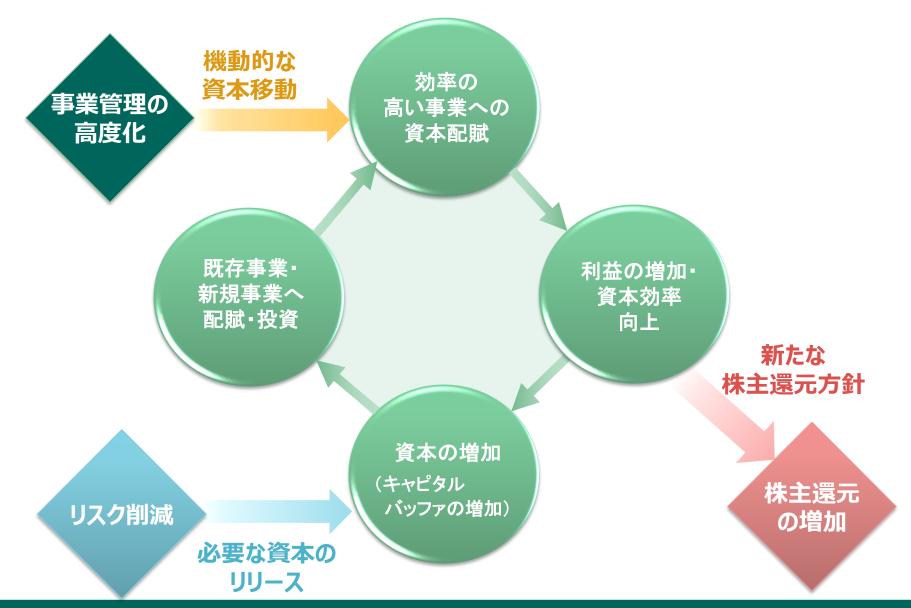
投資技術の共有

- 国内外の資産運用データ、情報ネットワークの確立
- ・ESG投融資の情報・技術

- MSRをグループ資産運用の 共通プラットフォームとして活用
- 資産評価力・審査能力を強化
- 運営コストを抑え、高い効率性を発揮
- ※ MSが2022年1月にスイスの運用会社LGT社との共同出資で 米ニューヨークに設立した運用子会社

11. 資本政策 (1) グループ資本最適化による資本効率向上

● グループ資本の最適化を進め、資本効率を向上。



(2) 事業管理高度化と機動的な資本移動 11. 資本政策

事業管理の高度化による企業価値向上

● グループ各社の事業ごとに課題を明確化し、課題解 決に向けた取組みを進めることで企業価値を向上

事業管理高度化のイメージ

機動的な資本移動

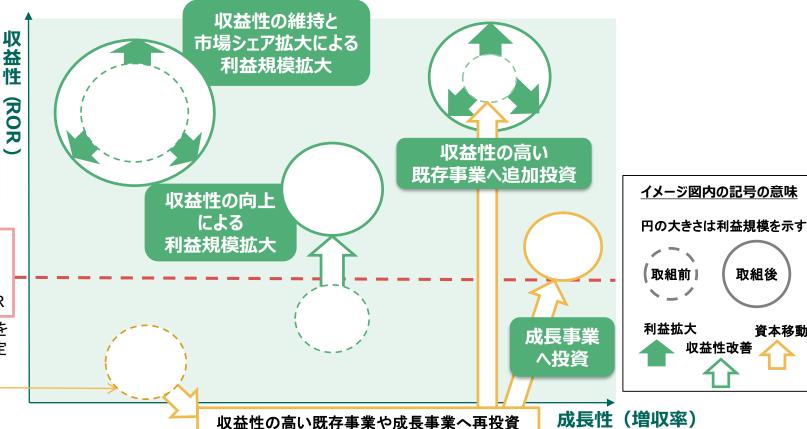
- グループ各社の移転可能な資本を把握するとともに、 移転の方法をあらかじめ想定
- 成長事業への投資など、より資本効率の高い事業機 会へ資本を配賦

【見直し対象】

- ①資本コスト対比で十分 な収益が得られない 状況が続き、改善が 見込めない
- ② シナジー効果などの グループへの貢献が 見込まれない
- ③事業を行っている市場 の成長が見込めない

グループ修正 ROE10%の 安定的確保 に必要なROR

※事業の特性を 踏まえて決定



取組後

資本移動



11. 資本政策 (3) 既存事業・新規事業への投資方針

■ 投資方針

● ボルトオン型も含む、企業価値拡大に繋がる投資を検討。

強化

既存事業の競争力強化のための投資

• システム投資、デジタライゼーション推進投資等

拡大

事業ポートフォリオの分散・拡大のための投資

• 価値観の共有、持続的な成長モデル、リスクの分散(地理的・種目的)

創造

新規事業領域の創造に向けた投資

- 3年から5年先のゲームチェンジャー的技術、ビジネスモデル探索のため の投資を実行
- 実際の技術実装フェーズでは、財務リターンも明確に意識した投資を実行

投資効率

いずれの投資も ROIを明確に意識する

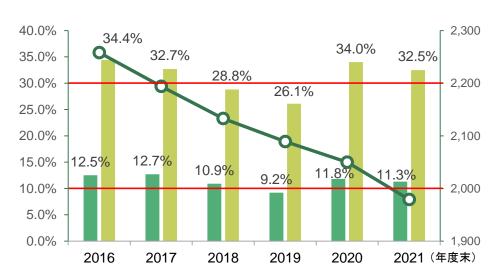
※ ハードルレートは 資本コスト(7%)、 内外金利差、 事業毎のリスク評価 を踏まえて設定

11. 資本政策 (4) リスク削減

- 引き続き政策株式の削減による株式リスクの削減と、海外自然災害リスクの削減に取り組む。
- 金利リスクの削減は2021年度までに完了。

政策株式の削減

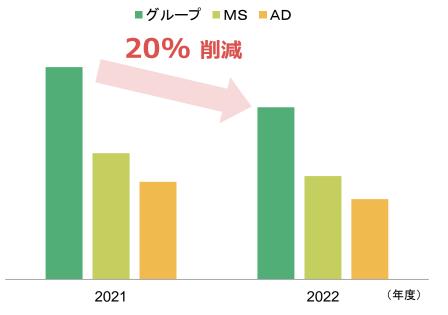
- 年間1,000億円の削減を継続中計期間累計 4,000億円以上
- 連結総資産に占めるウェイト10%未満、リスク量に占めるウェイト30%未満を目指す
 - グループの連結総資産に占める割合(目標10%未満)
 - グループのリスク量に占める割合(目標30%未満)
 - ━━保有銘柄数(右軸)



海外自然災害リスクの削減

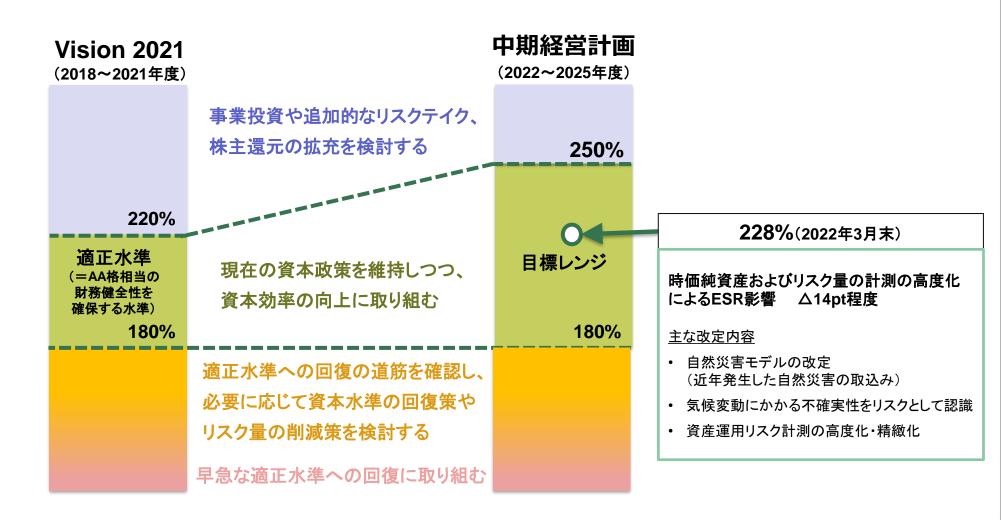
- 期間損益への影響を△20%程度削減する方針
- 再現期間200年および10年のリスク量ともにグループの ガイドラインを△20%削減





11. 資本政策 (5) ESR目標レンジ

- 目標レンジを180~250%とする。
- ●本中期経営計画期間中に実施する事業投資に対応する資本を蓄積していくため、ESR目標レンジの上限を前中期経営計画から30ポイント引き上げ、250%とする。
- 2022年3月末の時価純資産およびリスク量の計測の高度化による影響は△14pt程度。



11. 資本政策 (6) 株主還元方針

- 本中期経営計画の第1ステージ(2022-2023年度)ではグループ修正利益※の50%、第2ステージ(2024-2025年度)では還元ベース利益※の50%を基本とし、配当および自己株式の取得による還元を実施。
- 市場動向、事業環境、資本の状況などを踏まえ、機動的・弾力的に追加的還元を実施。
- 2022年度決算分として、1株当たり配当金、年間 185円(前期比+5円増配)を予想。

環元ベース利益の50%

基本的還元 第1ステージ (2022-2023年度) グループ修正利益の50%

追加的還元

機動的・弾力的に実施

追加的な還元の検討の目安

- ESRが目標レンジ上限を恒常的に超過する場合
- ・大規模自然災害等による減益時に安定的な還元 を維持する場合
- 効率的な成長投資が見通せない場合
- 資本効率改善等が必要と判断した場合

2022年度 決算分

第2ステージ

(2024-2025年度)

1株当たり配当金

年間 185円(前期比 5円増配)の予想

※ 株主還元の対象となる利益の定義については次ページを参照

11. 資本政策 (7) 株主還元の対象となる利益の定義

グループ修正利益(2022年度~2023年度)

【計算式】

グループ修正利益=連結当期純利益+異常危険準備金等繰入額-その他特殊要因+非連結グループ会社持分利益

還元ベース利益(2024年度~2025年度)

前中期経営計画におけるグループ修正利益からの継続性を踏まえ、還元ベース利益が大きく変わることのないよう、会計上の利益(IFRS純利益)を修正した利益

【計算式】

還元ベース利益=IFRS純利益-IFRS純利益からの調整項目※+政策株式売却損益

2025年度の還元ベース利益は、現時点の想定では4,400億円~4,700億円

※ P110「(参考)IFRS純利益、還元ベース利益の従来基準との主な差異」を参照

【参考資料】

- I. グループ全体の状況

 - 1. 収入保険料の推移 2. ボトムラインとROEの推移
 - 3. 為替・金利変動の業績への影響
- Ⅱ. 各事業の基本情報

 - 1. 国内損害保険事業 2. 国内生命保険事業
 - 3.海外事業
- 4. 資産運用
- Ⅲ. 価値創造を支える仕組み
 - 1. サステナビリティ取組み
 - 2. スチュワードシップ対応
 - 3. ERM
- IV. 株主還元実績と株価関連指標

I. グループ全体の状況

- 1. 収入保険料の推移
- 2. ボトムラインとROEの推移
- 3. 為替・金利変動の業績への影響

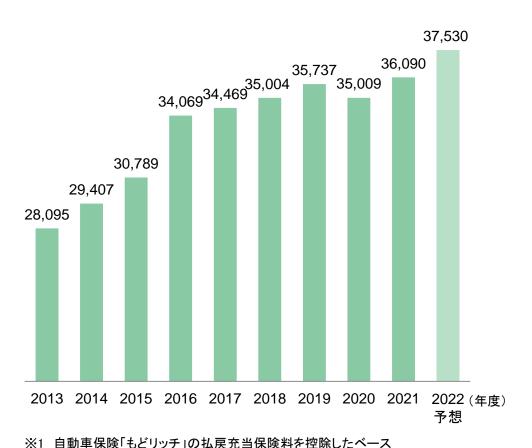
1. 収入保険料の推移

- 2021年度の損害保険連結正味収入保険料は、国内損保子会社と海外保険子会社共に増収し、1,080億円増収の 3兆6,090億円となった。
- 連結生命保険料は、前期7,223億円増収の5,200億円となった。

損害保険:連結正味収入保険料※1

生命保険:連結生命保険料※2

______ (億円)



13,563 12,868 12,531 10,582 6,789 5,200 5,000 $\Delta 2,023$

2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 (年度) 予想

※2 2020年度はMSP生命のターゲットヒットの影響でマイナス数値

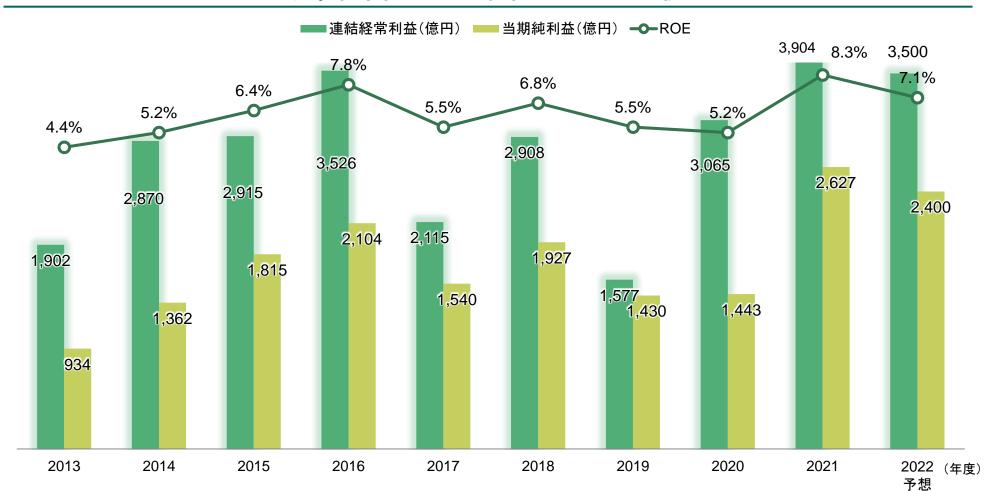
(2 ZUZU平及はMOP王叩のダーケットロットの影音です)

(億円)

2. ボトムラインとROEの推移(財務会計ベース)

● 2021年度の当期純利益は前期比+1,184億円の2,627億円、ROEは前期比+3.1%の8.3%。

連結経常利益・当期純利益・ROEの推移



3. 為替・金利変動の業績への影響

- 全通貨に対して5%円安が進行した場合の影響は、当期純利益に+約40億円、グループ修正利益に+約50億円。
- 円金利が0.1%上昇した場合、当期純利益・グループ修正利益とも、+約2億円の影響。

5%円安による利益への影響

当期純利益への影響	十約40億円
● 海外子会社利益の増加	+約30億円
● 国内損保子会社	△約10億円
外貨預金の為替洗替や為替ヘッジ損益の変動等 外貨建支払備金の増加	‡
● 外貨建のれん等の償却費の増加	△約10億円
■ 国内生保子会社における利ざや増加等	十約30億円
グループ修正利益への影響は、外貨建のれん等の償却費の増加を除いた	十約50億円

0.1%円金利上昇による利益への影響

当期純利益およびグループ修正利益への影響	十約2億円
● 新規投資債券・貸付利息の上昇	十約2億円

※ 2022年度業績予想への影響

MS&AD INSURANCE GROUP

Ⅱ. 各事業の基本情報

- 1. 国内損害保険事業
- 2. 国内生命保険事業
- 3. 海外事業
- 4. 資産運用

立ちどまらない保険。
MS&ADホールディンク"ス
MS&AD INSURANCE GROUP

Ⅱ. 各事業の基本情報

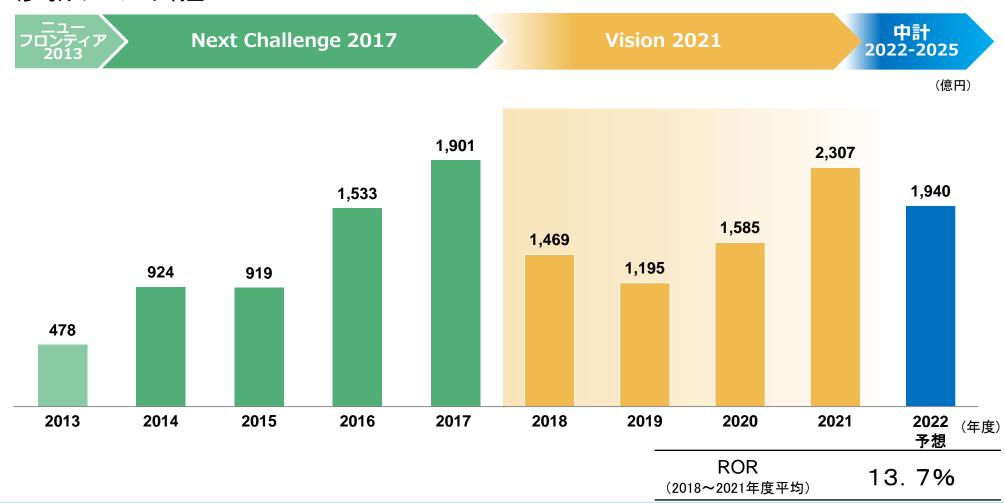
- 1. 国内損害保険事業
- 2. 国内生命保険事業
- 3. 海外事業
- 4. 資産運用

1. 国内損害保険事業(1)グループ修正利益の推移

● 自動車保険のロスが前期の新型コロナ影響の縮小により増加したものの、増収に伴うアーンド保険料の増加、初年度収支残の取崩益の反動等により、前期比+721億円の2,307億円。2022年度予想は、前期比△367億円の1,940億円。

グループ修正利益の推移

(参考)グループコア利益



1. 国内損害保険事業(2) 自動車保険の取組み

● 自動車保険が引き続き収益の柱であることは変わりなく、保険引受利益を維持。

CSV×DXをコンセプトに商品・サービスを提供

- EV、コネクティッドカーの普及、CASE、MaaSの進展 等自動車を取り巻く環境変化
 - ⇒新商品・サービスの投入、多様化する自動車販売 モデルへの対応推進
- 補償(保障)前後の新しい価値を創造

社会課題を解決し SDGs実現に貢献

事故削減による **産業廃棄物減少**



地球環境の保全

エコドライブ普及 (燃費の向上)



CO2排出削減

事故削減による **代替部品の削減** 利

益

維

持



CO2排出削減

高齢者の 運転寿命延伸



地域の活性化

データを活用した 社会インフラ対策



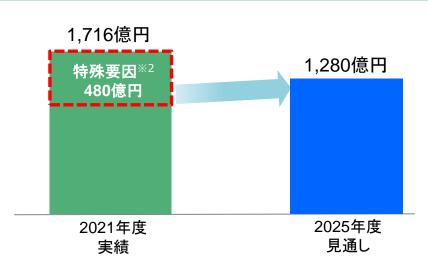
快適な街づくり

ビッグデータに基づく 地域の交通安全対策



さらなる事故削減

保険引受利益※1



- ※1 三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保の単体数値の単純合算値
- ※2 国内自動車ロスの平年対比+350億円、初年度収支残の戻り+130億円

テレマ保険の販売推進※3

2021年度の販売件数(過去1年)は、174万件 (2020年度実績86万件)







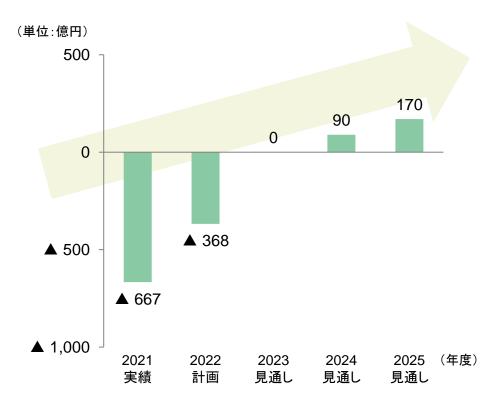


※3 三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保の単体数値の単純合算値

1. 国内損害保険事業(3)火災保険の利益改善

- ●「収益力の向上」および「商品競争力の強化」を目的として、2022年10月に商品・料率改定を実施予定。
- 中計期間中の早期に保険引受利益の黒字転換を目指す。

国内火災の保険引受利益 (異常危険準備金反映前)^{※1}の見通し



※1 三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保の単体数値の単純合算値(管理会計ベース。 本社再保険などの海外火災を除いたもの)

2021年度第1回インフォメーションミーティング資料P24の「火災保険利益改善の見通し」 に掲載する財務会計ベースの数値とは異なります。

商品・料率改定の概要(2022年10月予定)

商品・料率改定のポイント

- 保険料率改定:
 - 参考純率改定および損害率実績を踏まえ、改定を実施。
 <個人火災>
 - ・損害率が高い築古を中心に料率全体水準を引上げ。
 - ・損害率が良好な新築等は価格競争力を強化。
 - <企業火災>
 - 収支改善へ向け料率全体水準や長期係数を引上げ。
 - ・損害率が良好な業種の価格競争力を強化
- 標準(基準)代理店手数料率の見直し
- 最長保険期間を10年から5年に短縮
- 中小企業向け火災保険の水災料率細分化等

改定効果 (改定時期:2019年10月·2021年1月·2022年10月)

■ 保険引受利益(異常危険反映前)の増加額の見通し※2

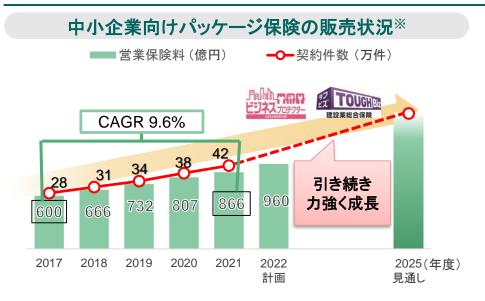
年度	2021	2022	2023	2025	最終
累計効果 (億円)	170	260	450	550	890

※2 三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保の単体数値の単純合算値 (累計ベース、10億円未満切捨て)

1. 国内損害保険事業 (4)新種保険の拡大

- 国内損保事業の成長ドライバーである新種保険は着実に成長してきた。
- テクノロジーの進展に伴い広がる市場で、ニューリスクへの対応を強化しビジネス領域を拡大していく。

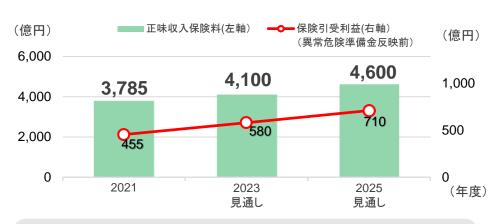
新種保険の拡大



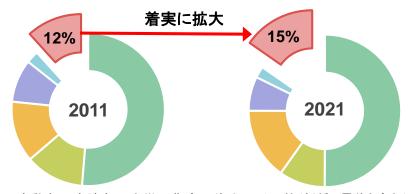
テクノロジーの進展により広がる市場



正味収入保険料・保険引受利益の見通し※



正味収入保険料※に占める割合



■自動車 ■自賠責 ■火災 ■傷害 ■海上 ■その他(新種、運送を含む)

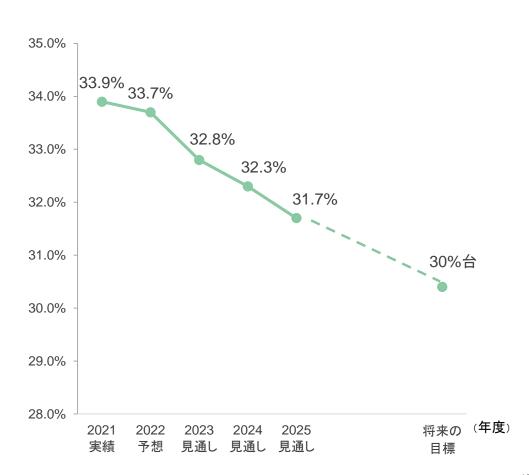
※三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保の単体数値の単純二社合算値

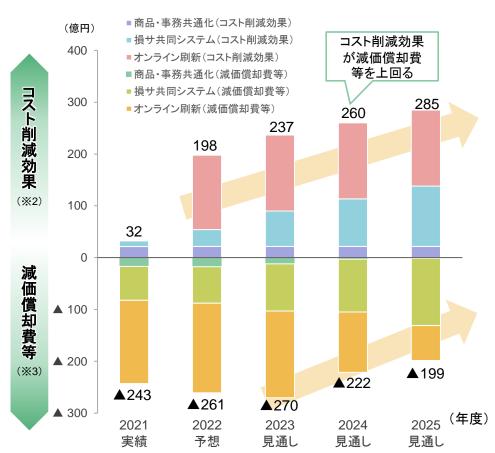
1. 国内損害保険事業 (5) 事業費削減の状況

- 2024年度以降、大規模システム投資のコスト削減効果が減価償却費等を上回り、事業費率の改善が加速。
- 事業費率の将来目標の30%台へ向け、引き続き各種取組みを着実に進めていく。

事業費率※1改善の見通し

大規模システム投資の効果



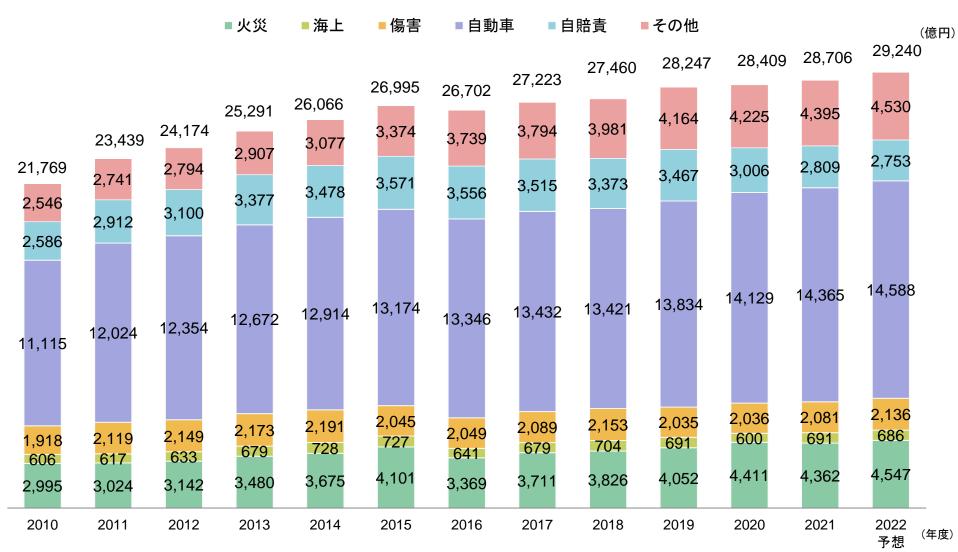


※2 業務効率化により見込まれる業務量の削減等を事業費に換算したもの

※3 減価償却費+システム開発費・運営費(費用処理額)・サーバ老朽化対応費用を含む

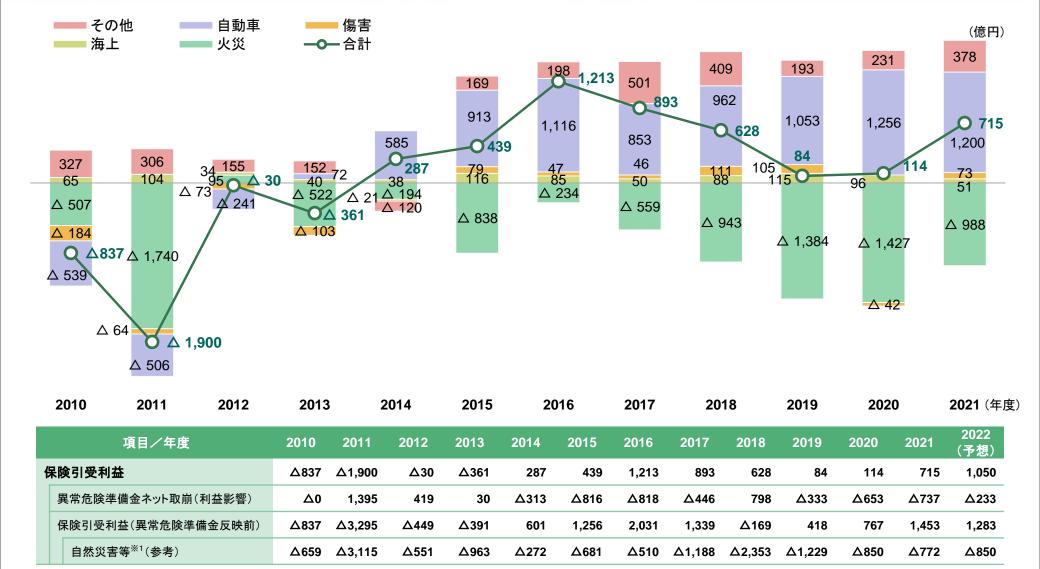
※1 三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保の 2社合算値

1. 国内損害保険事業 (6)種目別正味収入保険料の推移



[※]三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保の単体数値の単純合算値 (2010年度は三井住友海上、あいおい損保、ニッセイ同和損保の単体数値の単純合算値)

1. 国内損害保険事業 (7)種目別保険引受利益の推移



[※] 三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保の単体数値の単純合算値。(2010年度は三井住友海上、あいおい損保、ニッセイ同和損保の単体数値の単純合算値)

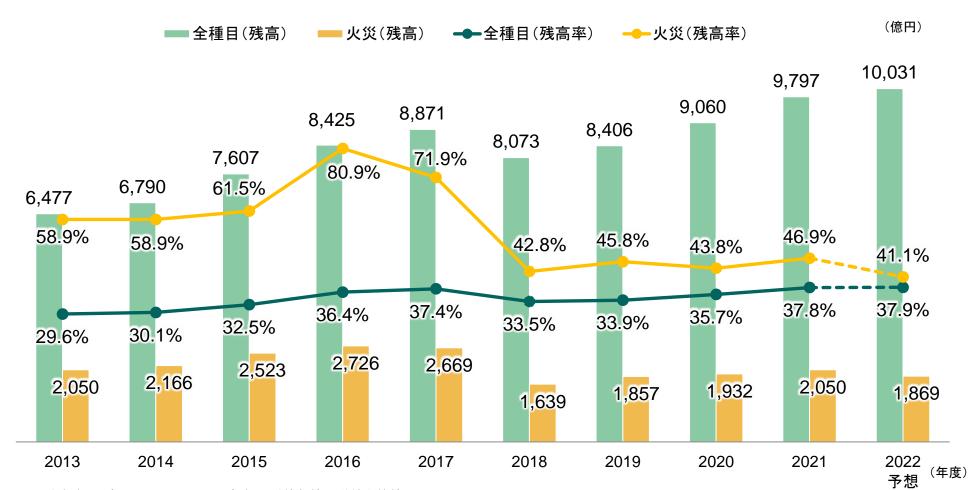
^{※1 2017}年度より2社の当年度発生国内自然災害および海外自然災害のインカードロスの金額を表示

²⁰¹⁹年度より2社の当年度発生国内自然災害および海外自然災害のインカードロスの合計から2018年度自然災害に係るキャットボンド回収額を控除した金額を表示

1. 国内損害保険事業 (8) 異常危険準備金残高の状況

■ 2022年度の火災保険の繰入率は、MS 10%、AD 15%。

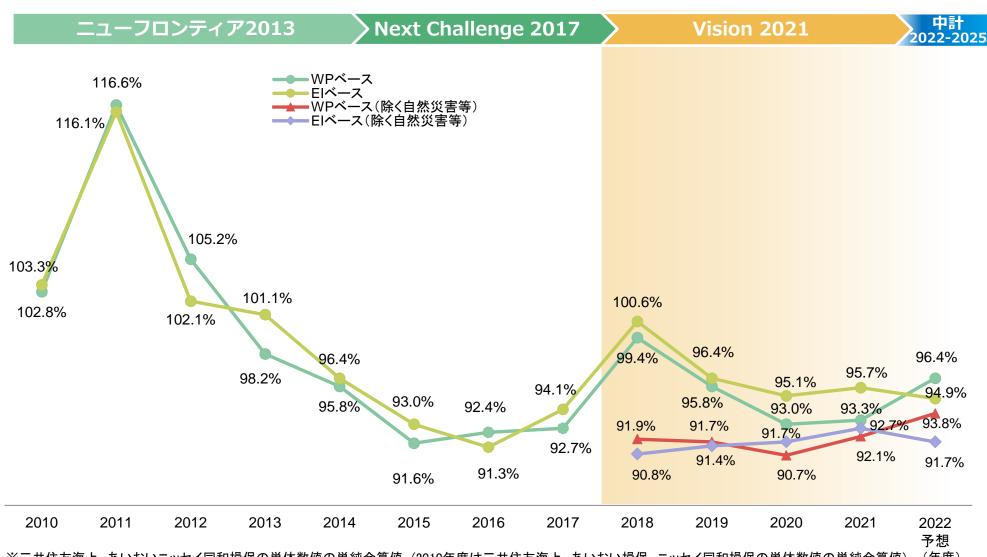
異常危険準備金残高の推移



[※] 三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保の単体数値の単純合算値

[※] 残高率=異常危険準備金残高÷正味収入保険料(除く家計地震·自賠責)

1. 国内損害保険事業 (9) コンバインドレシオの推移



[※]三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保の単体数値の単純合算値。(2010年度は三井住友海上、あいおい損保、ニッセイ同和損保の単体数値の単純合算値) (年度) ※WPベースは全種目、EIベースは除く家計地震・自賠責

1. 国内損害保険事業(10)損害保険業界のコンバインドレシオ(WP)の推移



※出所:損害率および事業費率は日本損害保険協会データ(注)2021年度数値は2021年9月末

立ちどまらない保険。
MS&ADホールディンク"ス
MS&AD INSURANCE GROUP

Ⅱ. 各事業の基本情報

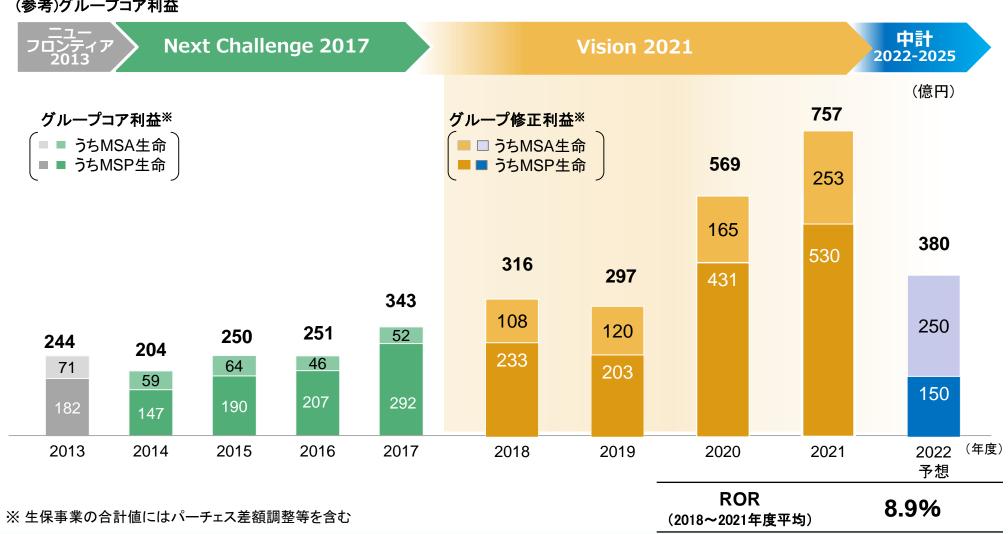
- 1. 国内損害保険事業
- 2. 国内生命保険事業
- 3. 海外事業
- 4. 資産運用

2. 国内生命保険事業 (1) グループ修正利益の推移

● 2021年度のグループ修正利益は前期比+187億円の757億円。

グループ修正利益の推移

(参考)グループコア利益



2. 国内生命保険事業 (2) 三井住友海上あいおい生命の成長戦略

- グループ中核損保2社が持つ国内最大規模の顧客基盤・代理店網を軸とする生損一体運営。
- 環境変化やニーズの多様化に対応する、幅広い顧客層から評価を受ける商品・サービスの開発。

成長戦略

お客さま満足を活動の原点に据え、多くのお客さまから「感謝」「感動」「信頼」をいただくことで、社会との共通価値を創造し、持続的成長につなげる好循環を実現

① 商品・サービス

- 社会課題の解決に貢献
- グループシナジーを活かした開発
- 契約保全機能の強化 (保障の空白等に対応)
- 社会環境に対応した引受の高度化

② 販売・チャネル

- クロスセルのさらなる深化
- ・職域、中小企業マーケットの深耕
- ・営業態勢の見直し、人財の高度化
- デジタル活用によるお客さま接点 の拡大



3 DX

- ・ヘルスケアプラットフォームの本格展開
- ・お客さま体験価値の向上(非対面 募集、Webサービス)
- ・デジタル活用による営業力強化、 業務変革の推進

4 収益構造革新

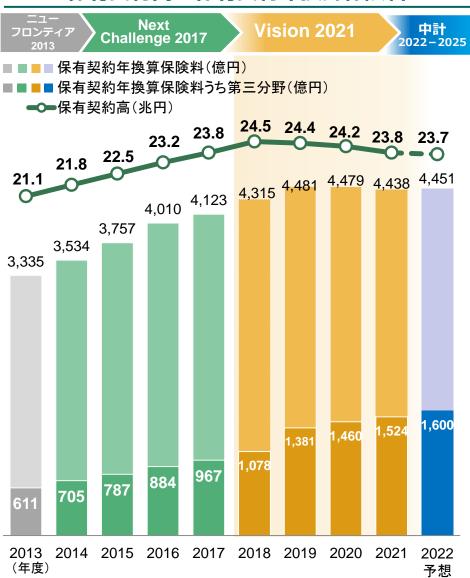
- ・ゼロベースの事業費等見直し
- 成長投資の加速
- ・働き方改革による生産性向上、 コア業務へのシフト

⑤ 資産運用

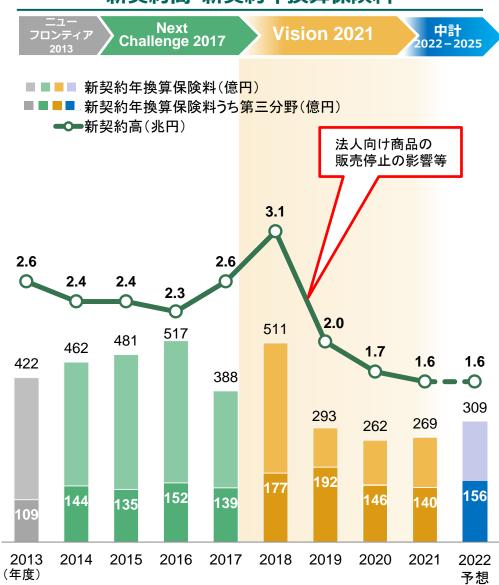
- ・金利リスク耐性の維持
- ・収益期待資産からの収益拡大
- ・ESG投資の推進
- 運用管理態勢の整備・高度化

2. 国内生命保険事業(3)三井住友海上あいおい生命(契約高・年換算保険料)

保有契約高・保有契約年換算保険料



新契約高·新契約年換算保険料



2. 国内生命保険事業 (4) 三井住友海上プライマリー生命の成長戦略

- ●「お客さま第一」を基点とし、CSV×DXの推進と業務プロセスの高効率化により、最高品質の商品・サービスを提供。
- 独自性の高い商品の開発・提供と営業基盤の更なる拡大を通じ、トップラインの引上げと保有契約の積上げを実現。
- 強固な運用リスク管理に基づくリスク対比リターンの向上、事業環境変化も踏まえた商品収益性の向上。

成長ビジョン

「商品×販売ミックス」 (商品とチャネルの最適化) 資産形成層・資産活用層・資産継承層といった幅広いお客さまに必要な商品を各々に 適した販売チャネルで提供していくことで、社会課題の解決と企業価値の向上を実現

重点施策① 営業

- ◆営業社員個人のスキル・経験に客観的なデータ分析・ 活用を組み合わせた営業スタイルの確立
- ◆代理店から一番に信頼されるパートナーとなるため、 代理店の様々な課題解決に向けた、きめ細かいサポート の実施

重点施策② 商品

- ◆お客さまの資産寿命・健康寿命の延伸を支える商品開発
 - ○多様化するお客さまニーズに適う機能・サービスの提供
 - ○資産形成マーケットを開拓する平準払い・回払い商品開発

重点施策③ 運用

- ◆ROR向上に向けた運用の多様化 と運用リスク管理・モニタリング態 勢の更なる高度化
- ◆運用収益獲得と社会課題の解決 を両立する資産ポートフォリオの 構築(ESG投資の拡大)

重点施策④ お客さまサービス

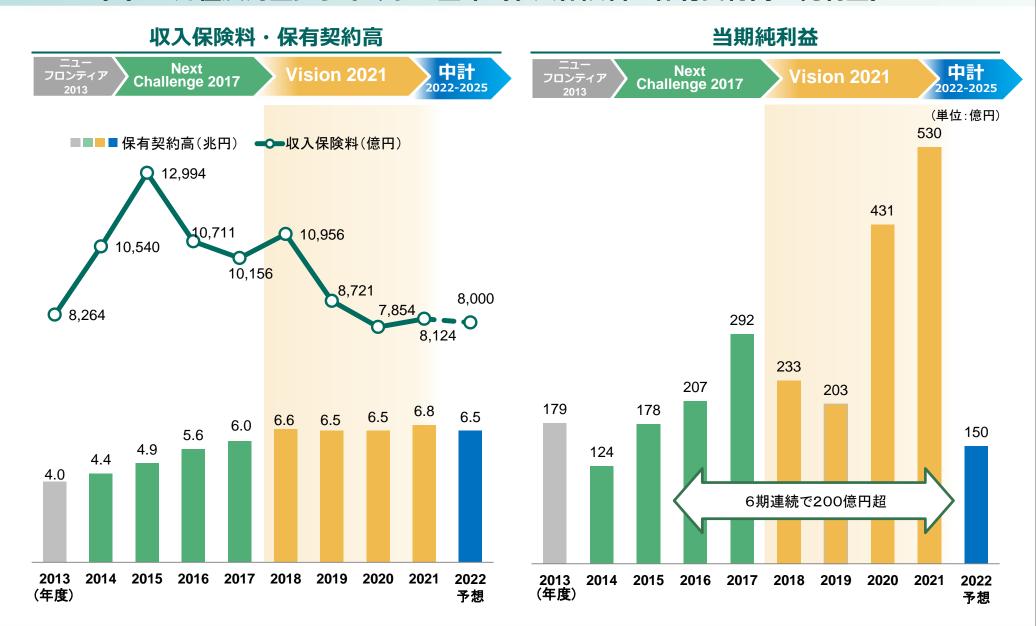
- ◆問い合わせから手続き完了までを一連 のプロセスと捉え、お客さまニーズに応じ た利便性の高い手続き手段を構築
- ◆お客さま満足度の向上と業務効率化に向け、デジタル技術を活用したお客さまサービス態勢を構築

重点施策⑤ DX

- ◆DXの活用により既存業務を効率化、 高齢者や資産形成層に向けた新た なサービスの検討
- ◆新たな技術を活用し、「ステークホルダーとの価値創造(CSV)」と「収益力の強化」を実現

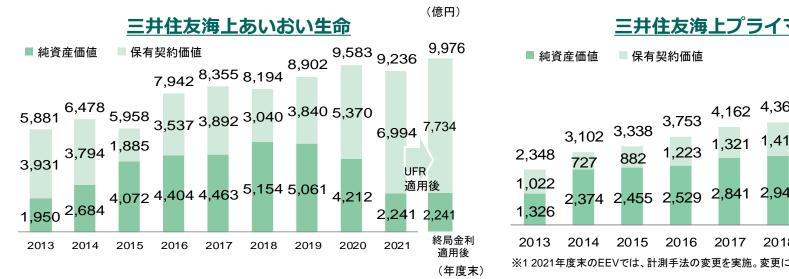
2. 国内生命保険事業

(5) 三井住友海上プライマリー生命(収入保険料・保有契約高・純利益)



2. 国内生命保険事業

(6) エンベディッド・バリュー(EEV)の推移(2013年度末~2021年度末)



要 因	増減額			
期始EEVの調整	△46			
当年度新契約価値	545			
期待収益 (リスクフリーレート分)	53			
期待収益(超過収益分)	63			
前提条件(非経済前提)と 実績の差異	△21			
前提条件(非経済前提)の 変更	124			
前提条件(経済前提)と 実績の差異	△328			
期末EEVの調整	△737			
合計	△347			

■2021年度の変動要因(億円) ■ FFVの感応度(2021年度末 億円)

■ CCV07您心及(2021年及末,18日)						
前提条件	変動幅					
リスクフリーレート	50bp上昇	△504				
リスクフリーレート	50bp低下	380				
株式·不動産価値	10%下落	△37				
経費率(維持費)	10%減少	290				
解約•失効率	10%減少	△70				
保険事故発生率(死亡保険)	5%低下	580				
保険事故発生率(年金保険)	5%低下	Δ1				
株式・不動産の インプライド・ボラティリティ	25%上昇	0				
金利スワップ [°] ションの インプ [°] ライト・・ホ [*] ラティリティ	25%上昇	△482				
必要資本を法定最低水準	63					
超長期金利の補外方法と 利(UFR)を適用	739					

■ 2021年度の変動要因 (億円)

要 因	増減額
前年度末EEVの調整	△235
当年度新契約価値	13
期待収益(参照金利分)	16
期待収益(超過収益分)	19
前提条件(非経済前提)と 実績の差異	Δ3
前提条件(非経済前提)の変更	△30
前提条件(経済前提)と 実績の差異	605
計測手法変更による変動 ※2	461
合計	845

※2 新契約価値の変動部分を控除した数値。

三井住友海上プライマリー生命

	■ 純資産価値	保有契	?約価値				5,574	6,419
	3 102	3,338	3,753	4,162	4,361	3,484	1,571	2,058
	727	882 2,455	1,220				4,002	4,361
-	1,326 2,374		2016	2017	2018	2019	2020	※1 2021(年度末

■EEVの感応度 (2021年度末. 億円)

(億円)

_U,	> 1		
-	変動幅		
50bp上昇	△98		
50bp低下	92		
10%下落	△31		
10%減少	71		
10%減少	Δ7		
5%低下	16		
5%低下	Δ10		
25%上昇	△21		
25%上昇	△16		
必要資本を法定最低水準に変更			
超過スプレッドを反映しない			
	50bp上昇 50bp低下 10%下落 10%減少 10%減少 5%低下 5%低下		

立ちどまらない保険。
MS&ADホールディンクス
MS&AD INSURANCE GROUP

Ⅱ. 各事業の基本情報

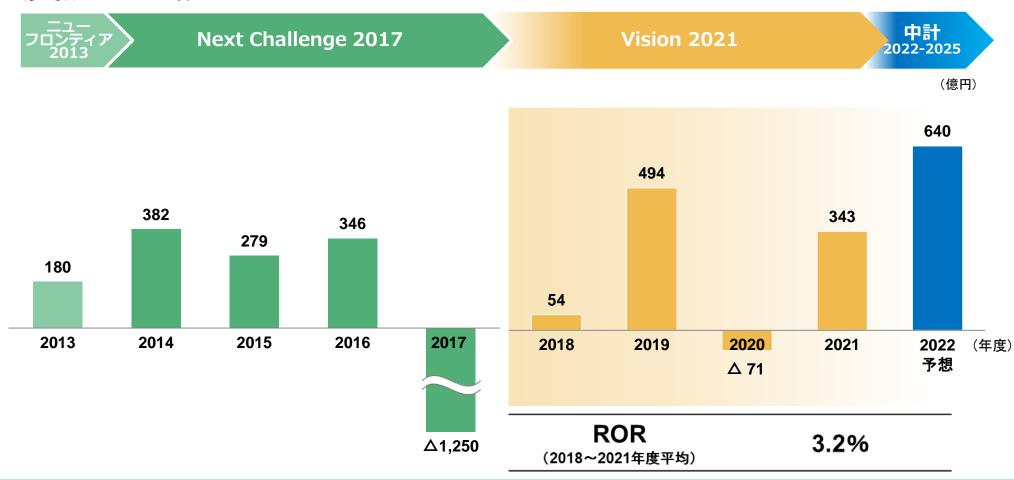
- 1. 国内損害保険事業
- 2. 国内生命保険事業
- 3. 海外事業
- 4. 資産運用

3. 海外事業 (1) グループ修正利益の推移

● 2021年度は、自然災害ロスが増加したものの、前期の新型コロナ影響の剥落および海外生保の増益などにより、 前期比大幅な増益となった。2022年度予想は、前期比+296億円の640億円。

グループ修正利益の推移

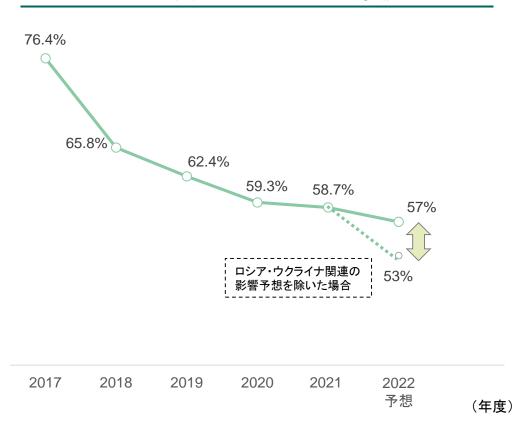
(参考)グループコア利益



3. 海外事業(2)MS Amlin 収益力回復取組と中期経営計画

- 自然災害影響による収支のボラティリティを抑制し、引受厳選や料率引上げ等の収益力回復取組を継続。
- 2021年度は、エンジニアリング・米国賠責種目の過年度契約の備金積増を実施したことに加え、インフレ等による悪化リスクに備えた備金積立を行った。(備金水準の十分性について第三者の検証も実施)
- これらの取組みにより、2022年度以降の一般リスク損害率は更なる改善を見込む。

一般リスク損害率※の改善状況



2025年度に向けた中計の取組方針

- 自然災害のボラティリティ低減
- ▶ 正味リスク量の一層の削減、一般良績種目の拡大
- ▶ 自然災害リスク管理の高度化(近年の損害傾向を踏まえた料率設定、計画値設定方法の見直し)
- 収益性の高いポートフォリオの構築
- <ロイズ事業(AUL)>
- ➤ 収益性の徹底追求による、ポートフォリオ全体の利益 の引上げ(ROR重視のKPI管理)
- ▶ 専門性の高いスペシャルティ分野(マリンやエナジー等)の引受拡大
- <再保険事業(AAG)>
- > 引受体制の強化による専門性の高い一般種目の利益拡大
- 事業費削減
- > 業務のアウトソーシング
- ▶ システム・インフラの整備

保険引受利益+570億円 (2021年対比)

※新型コロナ影響を除くベース

3. 海外事業(3) アジア事業

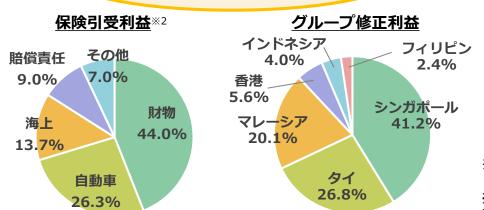
- ASEANのすべてに拠点を持つ世界唯一の損害保険グループ(総収入保険料は域内第1位)として全マーケットでの展開。
- 分散の効いた良質なポートフォリオをモデルに、アジア全域で収益性の高いリテール分野を中心に成長取組推進。

ASEANでのポジション

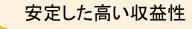


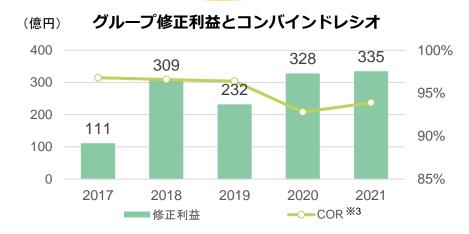
ASEAN のポートフォリオ構成

分散の効いた良質な ポートフォリオ



アジアでの収益性





アジアでの成長戦略

- リテール市場の深耕:金融機関やプラットフォーマーとの提携、事業投資等
- ・収益力強化:引受管理+経費管理+運用管理の高度化
- ・グループシナジーの追求:TENKAIプロジェクト(グローバルなノウハウ・スキル 連携)の推進
- 社会的課題への支援:気候変動-貧困等への対応
- ※1 MS&AD調べに基づく、シンガポール、マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン、ベトナムの GWP合算(概算、除く再保険会社)
- ※2 シンガポール、マレーシア、ベトナム、タイ、香港の合計
- ※3 アジア(除くオセアニア)の連結子会社・持分法適用会社の単純合算ベースの数値

3. 海外事業(4)トヨタリテール事業及び海外テレマティクス取組み

● トヨタを中心とした自動車保険関連、CASE・モビリティ関連のリスク・サービス分野で、新ビジネス・新たなパートナーとの取組みをグローバルに推進。

トヨタリテール事業のグループ修正利益 (億円) 77 64 40 29 29 2021 (年度) 2022 2024 2025 2023 見通し 見通し 見通し 見通し

米国での展開

トヨタGとの合弁会社TIMS※3を通じた取り組みの推進

データビジネス

・トヨタコネクティッド戦略と連携した データ活用拡大

テレマティクスサービス

・米国トヨタの方針・施策と完全一致 した保険政策の推進

トヨタバリューチェーン

- ➤ TIMSアルゴリズムの進化
- ▶ トヨタブランド保険の開発

欧州・アフリカでの展開

MGA^{※1}の活用

- コネクティッドカーのフリート拡大
- ・ 引受ノウハウの取得

Mind Foundry社^{※2} との連携

AIを活用した保険オペレーションの 自動化・高度化・最適化

アジア・パシフィックでの展開

中国・東南アジア

• 電気自動車(BEV)や充電インフラ に対応した商品・サービスの開発

豪州•NZ

• MGA・KINTO※4など、新たなパートナー提携や取組によるフリート開拓

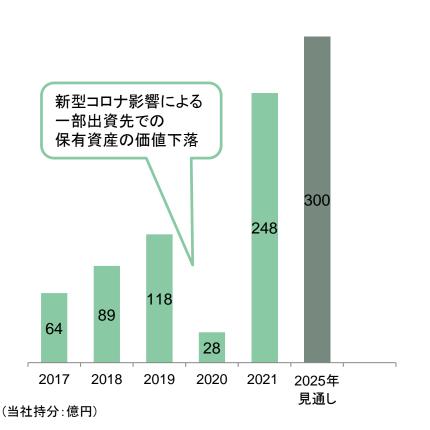
- ※1 保険引受を除く保険会社機能を有する総括代理店
- ※2 AI開発プラットフォーム提供をてがける英国オックスフォード大学のスピンアウト企業
- X3 Toyota Insurance Management Solutions USA, LLC
- ※4 車両本体価格と維持費をあわせて月々定額支払いとするトヨタのサービス

3. 海外事業 (5) 海外生命保険事業の成長

- 2020年度は新型コロナ影響により一時的な減益となったが、2021年度は中国生保への出資も完了し大きく増益。
- 成長性の高いアジア生保市場を中心に、今後もオーガニック成長を見込む。
- 高いリターンが見込まれる良い機会があれば、事業投資もあわせて検討していく。

グループ修正利益の推移

生保市場の成長性



生命保険市場	概要
中国、インド、マレーシア、インドネシア 交银人寿 交银人寿 OCOMHOBILIE WHONGLEONG ASSURANCE BERHAD Sinarmas MSIGlife	2031年まで年平均 10.7%成長の見通し ^{※1}
豪州個人年金保険 challenger 🚭	2041年まで年平均 5.1%成長の見通し ^{※2}
英国クローズドブック事業 🕰 PHOENIX GROUP	GBP480bn ^{※3} 規模の 潜在的市場

- ※1 Allianz Insurance Report 2021
- ※2 豪年金制度(スーパーアニュエーション)市場規模 (Deloitte Dynamics of the Australian Superannuation System: The Next 20 Years to 2041より計算)
- ※3 Phoenix IR資料より

3. 海外事業 (6) 正味収入保険料とグループ修正利益

正味収入保険料(損保)

(億円)

		2021年度			2022年	度(予想)
		実績	実績		予想	前期比
海外事業 含	含計^{※1}	9	,352	1,040	10,511	1,158
アジア		3	,023	234	3,530	506
欧州		5	,200	750	5,717	516
米州			622	60	786	164
本社再	保険事業		528	Δ0	500) △ 28

グループ修正利益

(億円)

		2021:	年度	2022年度(予想)		
		実績	前年同期比	予想	前期比	
海外事業 合計	€ 1	343	414	640	296	
アジア		335	7	327	Δ8	
欧州		△ 142	292	53	195	
米州		△ 34	Δ 77	9	44	
本社再保	険事業	△ 36	△ 32	34	71	
海外生保	事業	248	219	249	0	

^{※「}海外事業」:海外連結子会社及び持分法適用関連会社に、損保会社の海外支店、海外非連結子会社、損保会社本社の海外受再等の業績を合算したベース

^{※1} 合計欄は本社調整等反映後の数値であり、各地域・事業の合計とは一致しない

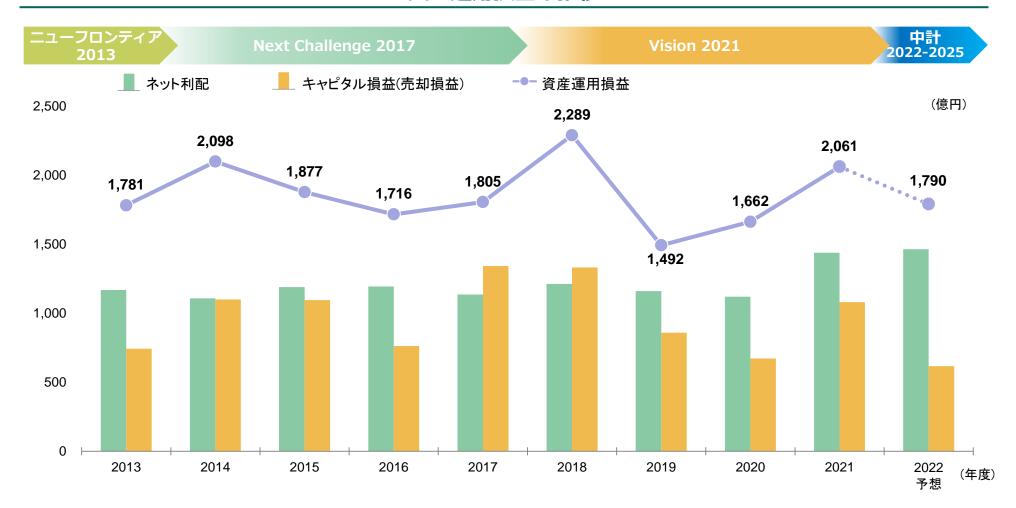
立ちどまらない保険。
MS&ADホールディンク"ス
MS&AD INSURANCE GROUP

Ⅱ. 各事業の基本情報

- 1. 国内損害保険事業
- 2. 国内生命保険事業
- 3. 海外事業
- 4. 資産運用

4. 資産運用(1) 資産運用損益の状況(国内損害保険事業)

資産運用損益の推移

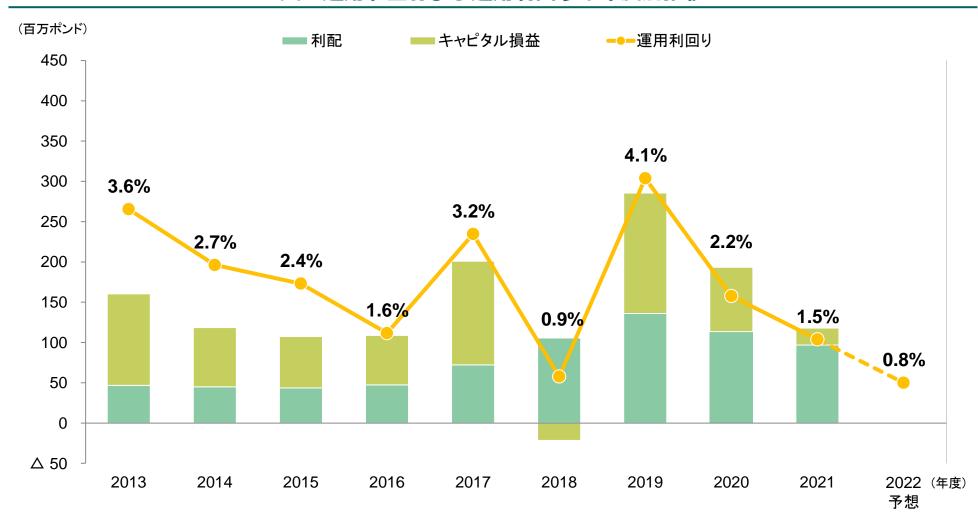


[※] 三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保の単体数値の単純合算値

^{※ 2014}年度のキャピタル損益には価格変動準備金対応(+630億円)を含む

4. 資産運用(2) 資産運用収益の状況 (MS Amlin)

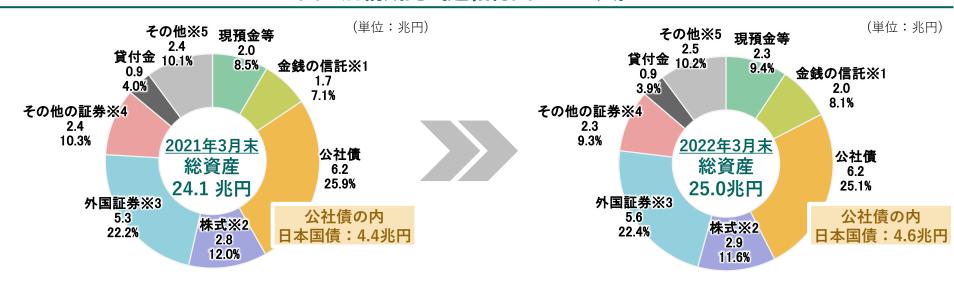
資産運用収益および運用利回りの年度別推移



[※] MS Amlinの現地管理ベース、Asset Management Fee控除前

4. 資産運用(3) 連結総資産の残高と資産別構成比(グループ全体)

資産別構成比(連結総資産ベース)



金利・為替感応度※6 (2022年3月末現在)

(億円)

	MS&AD	In the	
	グループ計	損保 会社計 ^{※7}	国内生保 会社計
円金利100bps上昇時	+1,252	+606	+428
米ドル金利100bps上昇時	△772	△527	△245
対全通貨10%円高時	△2,873	△1,826	△798
対米ドル10%円高時	△1,414	△1,075	Δ337
対ユーロ10%円高時	△272	△216	△56
対英ポンド10%円高時	△235	△61	Δ22

格付別構成比※9 (2022年3月末現在)

AAA ~ BBB	BBB未満、無格付
96.2%	3.8%

収益期待資産への投資額※8(2021年度)

(億円)

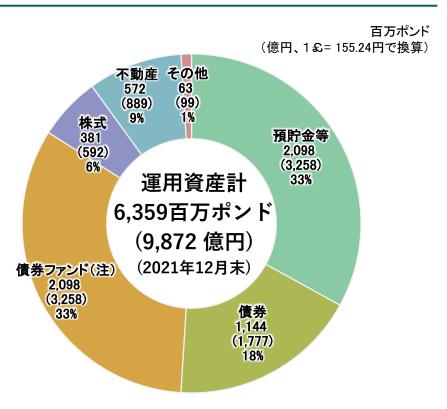
4社合計	外国債券	外国株式	オルタナティブ
+860	△272	+175	+957

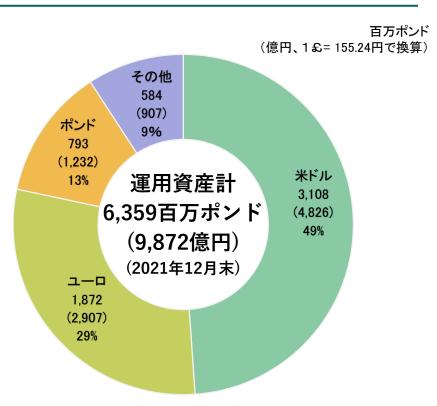
- ※1 主に国内生保会社における負債対応資産
- ※2 主に政策株式および純投資株式。政策株式の比率についてはP102を参照
- ※3 国内保険会社における外国証券及び外国保険子会社における有価証券
- ※4 主に国内生保会社における特別勘定資産等
- ※5 主に有形固定資産、無形固定資産、のれん等
- ※6 資産と負債の差額(サープラス)への影響額
- ※7 海外子会社含む
- ※8 相対的に高いリターンが期待できる資産へのネット投資額(購入額-償還・売却額) MS, AD, MSA生命, MSP生命の合計
- ※9 同一人総与信管理における社内格付別与信額集計ベース(時価、グループ連結) 当社グループ向け与信、再保険、保証信用は含まない

4. 資産運用 (4) MS Amlin 運用資産の資産別・通貨別構成比(2021年12月末)

資産別構成比

通貨別構成比





債券の格付別構成比

AAA~BBB	BBB未満
91%	9%

[※] 上記構成比にはデリバティブ取引を含む

⁽注)債券ファンドは、割高な債券を売却し割安な債券を購入することを基本戦略としたファンド 全般的な金利上昇による損失を抑えつつ、信用リスクテイク等を行う

4. 資産運用 (5) MSA生命における金利リスク削減

- 超長期債投資の拡大により、ALM(資産と負債の総合的管理)を推進し、金利変動に対してより強固なポートフォリオの構築を完了した。
- 保有債券(資産)と、終身保険など超長期の保有契約(負債)との間で金利感応度^{*1}差 (負債>資産)があり、金利リスクが大きくなっていたが、資産と負債の金利感応度を 合わせるよう、ヘッジ比率^{*2}向上取組を推進。

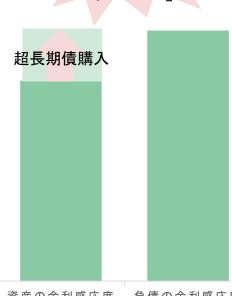


- 新規資金による超長期債投資に加え、年限の短い債券から超長期債への入替実施により、2021年度末のヘッジ比率は概ね100%となった。
- 今後は金利リスク「削減」から、金利リスク「コントロール」に移行する。

MSA生命のヘッジ比率改善					
2019年度末	2020年度末	2021年度末			
約60%	約80%	約100%			

グループ全体のESR変動幅縮小						
2019年度末 2020年度末 2021年度末						
ESR	186%	235%	228%			
国内金利±0.5%変動時のESR変動幅	46pt	27pt	12pt			





資産の金利感応度 負債の金利感応度

^{※1} 金利0.5%変動時の時価変動額

^{※2「}資産の金利感応度÷負債の金利感応度」で算出(内部管理指標)。100%で理論的には資産と負債の金利変動をヘッジした状態となる

4. 資産運用(6) 運用資産の残高と資産別構成比(MS, AD)

(億円)

	三井住友海上			あいおいニッセイ同和損保				
	2020年	度末	2021年月		2020年度末		2021年度末	
	残高	構成比	残高	構成比	残高	構成比	残高	構成比
運用資産計	65,952	100.0%	68,875	100.0%	32,504	100.0%	32,151	100.0%
預貯金等	4,904	7.4%	7,640	11.1%	2,037	6.3%	1,583	4.9%
公社債	15,078	22.9%	13,517	19.6%	7,873	24.2%	7,752	24.1%
うち 国債	8,436	12.8%	7,014	10.2%	4,491	13.8%	4,305	13.4%
外国証券	20,147	30.5%	21,067	30.6%	8,018	24.7%	8,653	26.9%
外国公社債	2,981	4.5%	2,646	3.8%	5,236	16.1%	5,579	17.4%
外国株式	13,643	20.7%	14,035	20.4%	853	2.6%	846	2.6%
外国投信等	3,523	5.3%	4,384	6.4%	1,928	5.9%	2,227	6.9%
株式	18,936	28.7%	19,685	28.6%	9,521	29.3%	8,883	27.6%
その他の証券	781	1.2%	972	1.4%	1,020	3.1%	1,147	3.6%
貸付金	4,233	6.4%	4,106	6.0%	2,329	7.2%	2,457	7.6%
土地・建物	1,870	2.8%	1,886	2.7%	1,703	5.2%	1,672	5.2%

[※] 財務諸表上の区分に基づき表示

4. 資産運用(7) 運用資産の残高と資産別構成比(MSA生命、MSP生命)

(億円)

		三井住友海上あいおい生命			ンおい生命 三井住			主友海上プライマリー生命 (一般勘定)		
		2020年	度末	2021年	度末	2020年月	度末	2021年度末		
		残高	構成比	残高	構成比	残高	構成比	残高	構成比	
運	用資産計	44,480	100.0%	47,804	100.0%	48,632	100.0%	50,311	100.0%	
	預貯金等	748	1.7%	1,074	2.2%	9,004	18.5%	8,352	16.6%	
	公社債	40,060	90.1%	42,258	88.4%	799	1.6%	751	1.5%	
	うち国債	30,772	69.2%	34,991	73.2%	144	0.3%	192	0.4%	
	外国証券	2,535	5.7%	3,152	6.6%	19,018	39.1%	17,890	35.6%	
	金銭の信託	-	-	-	-	17,104	35.2%	20,357	40.5%	
	株式	7	0.0%	10	0.0%	-	-	-	-	
	その他の証券	534	1.2%	715	1.5%	60	0.1%	69	0.1%	
	貸付金	588	1.3%	589	1.2%	2,641	5.4%	2,886	5.7%	
	土地・建物	4	0.0%	3	0.0%	3	0.0%	2	0.0%	

[※]財務諸表上の区分に基づき表示

Ⅲ. 価値創造を支える仕組み

- 1. サステナビリティ取組み
- 2. スチュワードシップ対応
- 3. ERM

立ちどまらない保険。
MS&ADホールディンクス
MS&AD INSURANCE GROUP

Ⅲ. 価値創造を支える仕組み

- 1. サステナビリティ取組み
- 2. スチュワードシップ対応
- 3. ERM

1. サステナビリティ取組み (1) CSV取組み ①商品・サービス



課題解決につながる商品・サービス

- カーボンニュートラルサポート特約 の販売
- 太陽光メガソーラー総合補償保険
- 小形風力発電総合補償プラン
- 洋上風力発電設備補償
- TCFD向け気候変動影響定量評価 サービス
- ESG投資対応パッケージ

- 環境コンサルティングサービス
- LaRC-Floodプロジェクト「気候変動に よる洪水頻度変化予測マップ」
- 生物多様性総合コンサルティング
- SDGs(持続可能な開発目標)推進支援 サービス
- 「J-クレジット事業者支援保険(自治体 向け)」他



課題解決につながる商品・サービス

- サイバーセキュリティ保険
- RisTechによる取引先企業データ 分析サービス
- スマホ決済事業者向け総合補償プラン
- シェアリングエコノミー事業に関する補償
- テレマティクス自動車保険

- テレマティクス技術やAI等を活用した 損害サービス
- 地域交通課題解決を支える「電磁誘導線を活用した自動運転車」向け自動車保険
- ドローン総合補償保険
- 地震・津波リスク対策コンサルティング
- リアルタイム被害予測「cmap(シーマップ)」他

1. サステナビリティ取組み (1) CSV取組み ①商品・サービス

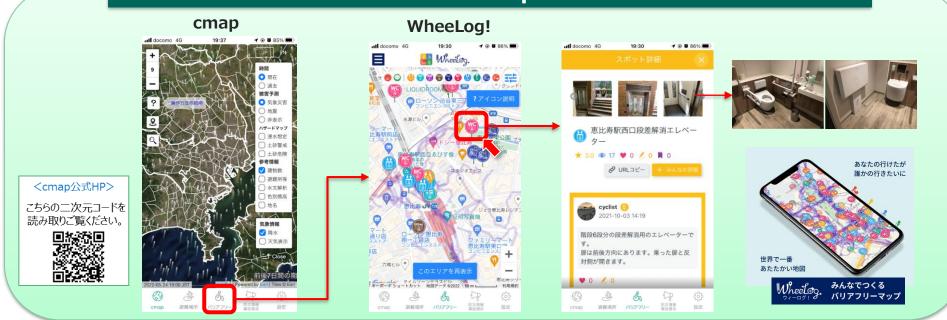


課題解決につながる商品・サービス

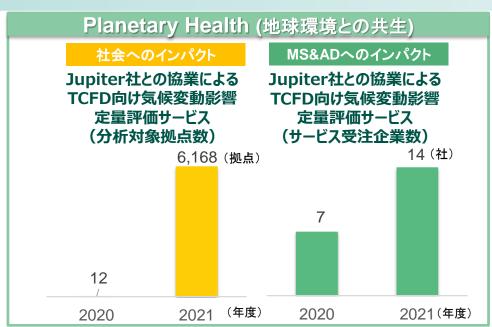
- 健康経営支援保険
- 健康経営コンサルティングサービス
- 社会貢献特約
- 将来の資産形成を支えるトンチン年金 マレーシアでの先住民向け住宅専用火
- 認知症「神戸モデル」

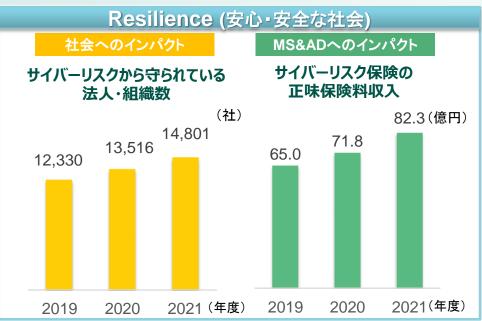
- cmapアプリ上でバリアフリー情報の表示
- 人権リスクマネジメント支援
- スマートオフィス事業(インド)
- マレーシアでの先住民向け住宅専用火 び保険の提供 他

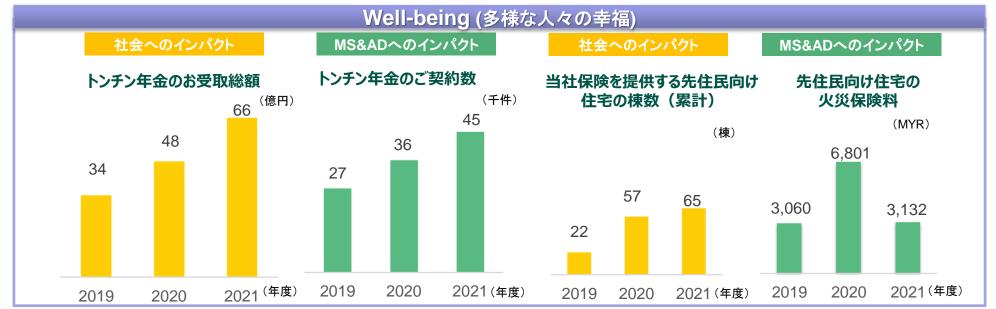
防災・減災プラットフォーム「cmap」にバリアフリー情報を追加



1. サステナビリティ取組み (1) CSV取組み ②CSVインパクトの例







1. サステナビリティ取組み (2) 気候変動対応

■ 2050年ネットゼロに向けて、ステークホルダーと共に取組みを進める。

Net ZERO 気候変動対応

Nature Positive 自然資本の持続可能性向上

■ 2050年ネットゼロの実現

モニタリング指標	2030年度目標	2050年度目標
温室効果ガス排出量 削減率	▲50% 削減 (2019年度対比)	ネットゼロ

- インタ総研による気候変動リスク分析サービス提供
- 被災建物等の復旧時に、新たに脱炭素化設備等を採用する際の追加費用を補償するカーボンニュートラルサポート特約の開発・提供

■ 外部機関からの高い評価

国際環境非営利団体CDPによる2021年気候変動対応調査において、最も優れた気候変動対応を行う「Aリスト」企業に5年連続で選定

■ 国際基準に沿った情報開示

- TCFD提言に沿った気候変動による当社事業への 影響に関わるシナリオ分析開示
- 自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)に 参画し、TNFDのメンバーとして自然関連の情報開 示枠組みの開発に参画

■ イニシアティブへの参画

グローバルなイニシアティブに参画し、社会との共 通価値の創造を推進





INITIATIVE

1. サステナビリティ取組み (3) ESG投融資の取組強化

● 責任投資原則に沿い、中長期的なリターンと共にCSVを考慮したESG投融資を推進。



ESG投融資取組策

今後の課題

投融資プロセスへの統合 (Integration)

- ◆ ネガティブ・スクリーニング 新設石炭火力発電所、クラスター弾製造企業 等を除外
- ◆ リサーチへの組込み ESG評価会社等の外部ESG情報の活用

建設的な対話 (Engagement)

◆ スチュワードシップ活動を中心に対話を実施

積極的な貢献 (Positive Impact)

- ◆ サステナビリティ・テーマ型投資 再生エネルギー、グリーン/ソーシャルボンド 等への投資
- ◆ インパクト投資^{※1}気候変動等をテーマとした投資^{※2}

- ESG投融資の高度化※3
- 気候変動を含め、ESG 要素を考慮した対話 取組の推進
- インパクト投資の実行・ ノウハウ構築
- 2050年ネットゼロに向け たグループ共同の取組み
- 保有資産の温室効果ガス排出量の計測
- 脱炭素社会の実現に向けた技術・研究への資金供給
- ※1 インパクト投資は、投資リターンに加え、環境や社会に対し、計測可能でポジティブな影響を生み出すことを意図する投資 ※2 2021年12月にグループ共同でインパクトファンド(LGT Crown Impact、TPG Rise Climate)に計50百万ドルを投資
- ※3 ESGへの取組体制強化として、MSとADはそれぞれチーム/グループを組成して取り組んでいる

立ちどまらない保険。
MS&ADホールディンクス
MS&AD INSURANCE GROUP

Ⅲ. 価値創造を支える仕組み

- 1. サステナビリティ取組み
- 2. スチュワードシップ対応
- 3. ERM

2. スチュワードシップ対応

投資先との対話実績、議決権行使結果

対話実績(2020年7月~2021年6月)

	MS	AD	合計(単純合算)
対話実施企業数	179社	135社	314社

議決権行使結果 (2020年7月~2021年6月)

	MS	AD	合計(単純合算)
会社提案不賛同数	4	3	7
(会社提案議案数)	(2,412)	(1,642)	(4,054)

政策株式の保有適否検証

- 政策株式について、保有に伴う便益等が資本コストに見合っているか、個別の銘柄毎に保有適否検証を実施し、取締役会において検証結果を確認
- 2021年度の検証結果は、銘柄ベースで85%、保有時価ベースで86%の投資先企業が合理性目標を上回っている

2022年度の検証方法

対象銘柄 保有政策株のうち全上場銘柄 対象銘柄のリターン、リスク量、ROR、VAを 算出し、経済合理性を検証 リターン:持分利益(10年平均) +保険収支残高(5年平均) リスク:リスク量(信頼区間99.5%のVaR) ×資本コスト率 上記に、利益の見込み、保険収支の改善見込等を 加味し、保有の要否を確認



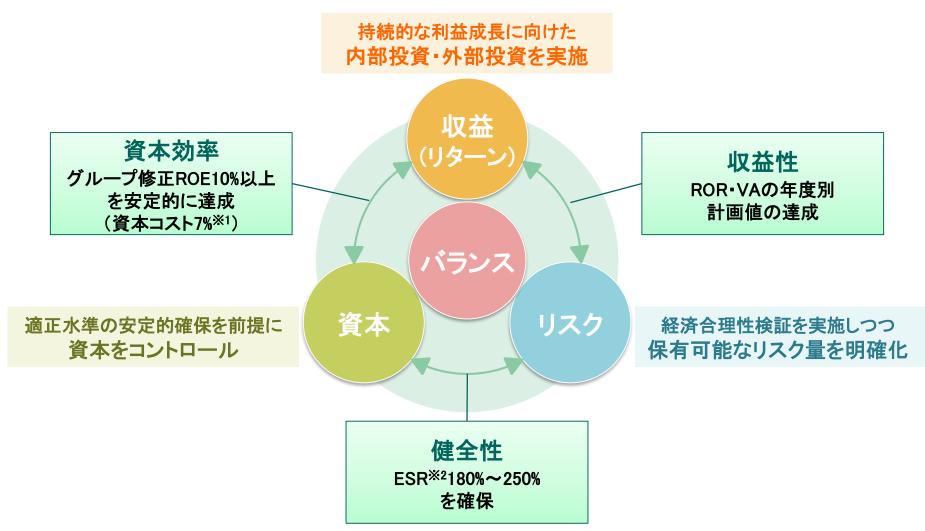
立ちどまらない保険。
MS&ADホールディンクス
MS&AD INSURANCE GROUP

Ⅲ. 価値創造を支える仕組み

- 1. サステナビリティ取組み
- 2. スチュワードシップ対応
- 3. ERM

3. ERM (1) 資本効率の向上

● グループ修正ROEの安定的10%以上達成に向けRORの向上を図るとともに、資本の効率的運用に取り組む。

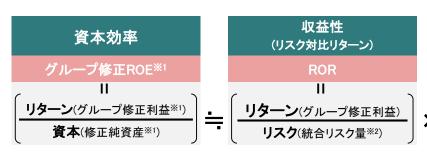


^{※1} 資本資産価格モデル(CAPM)により推計

^{※2} エコノミック・ソルベンシー・レシオ(経済価値ベースのソルベンシー・レシオ)=「時価純資産」÷「統合リスク量」

3. ERM(2) ROR向上取組

● 事業別・会社別にRORをモニタリングし、各領域でグループベースでROR向上取組を推進。



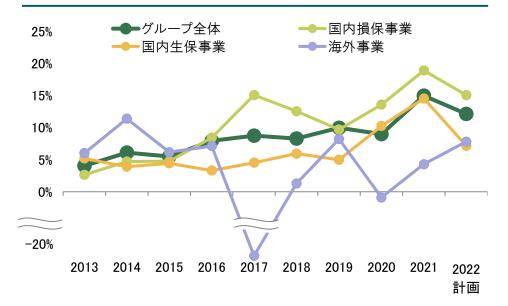


定期的にESRを モニタリング [適正水準]

ESR180%~250%

健全性の確保を 前提に 資本水準を コントロール

RORをモニタリング



※1 グループ修正ROE、グループ修正利益、修正純資産の計算方法はP.109 を参照 ※3 修正純資産+保険負債の含み損益+その他資本性負債等

ROR向上に向けた取組み

商品・種目別の収支管理							
商品·販売	国内損保	種目特性に応じたリスク・リターン管理の高度化特に自然災害や大口事故の影響が大きい火災保険の収支管理を強化					
施策管理	MSA生命	商品開発・改定、販売政策策定時も新契約ROR による評価を実施					
	MSP生命	商品別に収益性を検証					
資産運用 戦略		別にコントロールしつつ、相対的に高いリターンが 資産への分散投資を推進					
保有·再保険 方針	する保有・出	財務健全性と期間損益の安定性を維持し、収益性向上に資する保有・出再スキームの構築 自然災害にかかる正味保有リスク量の抑制					

※1 グループ修正ROE、グループ修正利益、修正純資産の計算方法はP.109 を参照 ※2 200年に1度の確率で当社グループ全体が被る損失の予想額(時価)

3. ERM (3) 事業投資態勢の強化

● 企業価値の拡大に繋がる事業投資をグループベースで効率的かつ整合的に推進。

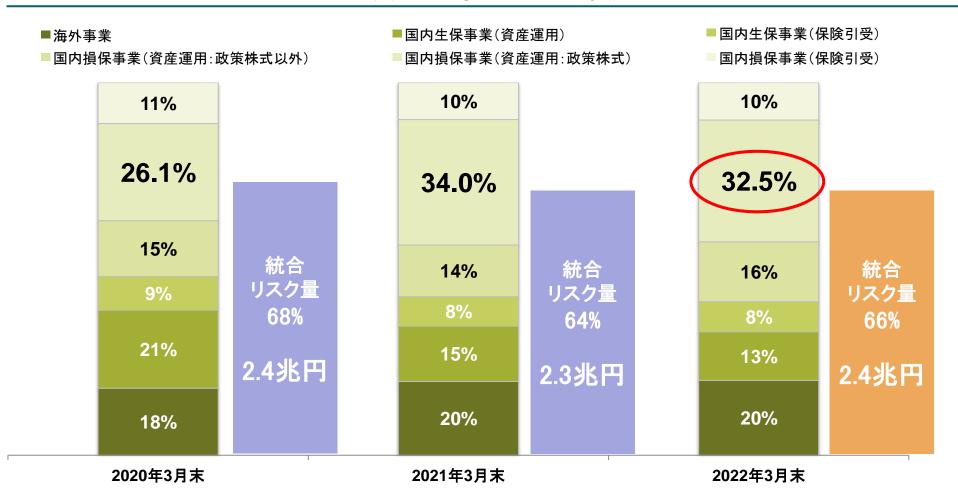
ディール検討・実行フェーズ M&A戦略策定フェーズ PMI・ポストM&Aフェーズ 事業投資推進 持株 事業投資の専門チームを設置 実務レベルでは候補の選定や分析、デューデ リジェンス、株式市場分析等において協働 各グループ会社 MS・ADに事業投資の専門チームを設置 (事業投資の所管部から独立したチーム) 協働•情報連携 海外人財の知見・ネットワーク モニタ 審査 リング 事業投資審査・モニタリング リスク管理部・ 事業投資審査チーム (リスク管理部等) 国際管理部等

事業投資推進等に係る経営会議体での論議・決定・モニタリング

3. ERM (4) 財務健全性の確保(リスクポートフォリオの状況)

● 2021年度に政策株式を1,181億円削減し、2022年3月末のリスク量に占める政策株式の割合は32.5%に低下したが、 株価上昇の影響もあり、目標の30%未満は達成できず。

リスクポートフォリオの状況



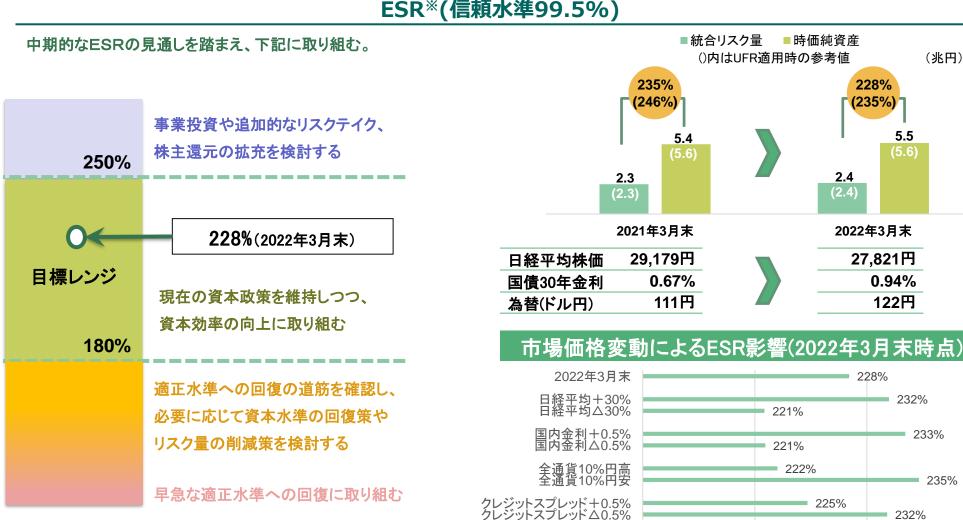
3. ERM(5) ESRの状況

- 内部留保の増加や、円安および国内金利の上昇等により時価純資産が増加したが、劣後債の償還やリスク計測の高 度化等により、2022年3月末のESRは2021年3月末比△7ptの228%に低下。引き続き健全な水準を維持している。
- 2022年3月末の時価純資産およびリスク量の計測の高度化による影響は△14pt程度。

ESR*(信頼水準99.5%)

210%

220%



※ エコノミック・ソルベンシー・レシオ(経済価値ベースのソルベンシー・レシオ)

240%

(兆円)

228%

(235%)

27,821円

228%

230%

0.94%

122円

232%

232%

233%

235%

5.5

(5.6)

3. ERM(6) 政策株式売却状況

● 2021年度は1,181億円を売却し、前中計目標の5,000億円(2017年度~2021年度累計)を24%上回り達成。

中期経営計画期間中の売却状況

売却額合計6,208億円 (目標対比: 124%)

2021年度 **1,181**億円

2020**年度** 1.027億円

2019年度 **1,118**億円

2018年度 1,367億円

2017年度 **1,513億円**

Vision 2021

※1 2017年度を含む

前中期経営計画 期間中の売却目標

5,000億円※1

過去の売却実績

					(億円)		
経	営統合前の	売却実績(200 3	年度※2~2009年度)		8,007		
		2010年度	574		574		
	ニューフロンティア	2011年度	887		(小き上)		
	2013	2012年度	1,141		(小計)		
		2013年度	1,735		3,764		
	Orialierige	2014年度	910				
MS		2015年度	1,811		(小計)		
&		2017		2016年度	1,330		
AD	2017	2017年度	1,513		5,566		
		2018年度	1,367				
	Vision	2019年度	1,118	2017年度	6 000		
	2021	2020年度	1,027	からの 累計	6,208		
		2021年度	1,181				
	<u></u>	計			22,605		

※2 2003年度~2009年度は、三井住友海上、あいおい損保、ニッセイ同和損保の実績の単純合算値 (2002年度以前の実績は各社同一基準でのデータ収集が困難なため非開示)

政策株式の連結総資産およびグループのリスク量に占める割合

	2021年3月末	2022年3月末	中計目標
連結総資産に占める政策株式の時価ウェイト※3	11.8%	11.3%	10%未満
政策株式のリスクウェイト※3	34.0%	32.5%	30%未満

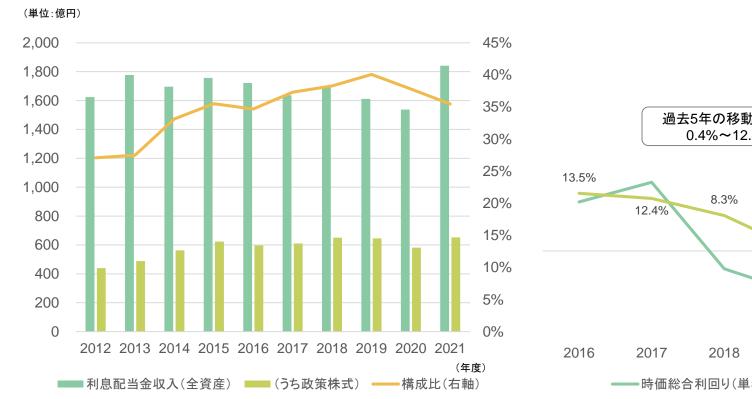
※3 未上場株を含むすべての政策株式のウェイト

3. ERM (7) 政策株式の運用パフォーマンス(配当、時価総合利回り)

- 政策株式※の配当は600億円前後で安定的に推移し、利息・配当金収入に占める割合も高まっている。また、IFRS移行後においても安定的な資産運用益の確保に貢献する資産となっている。
- 政策株式の時価総合利回りは、過去5年の移動平均では0.4%~12.4%の水準を確保している。

政策株式の配当金推移

政策株式の時価総合利回り





※MS、ADの2社が保有する政策株式

3. ERM (8) 自然災害リスクの管理強化

●頻発・激甚化する海外自然災害への対応として、引き続きリスク管理の強化を図るとともに、期間損益の安定化の取組みを進める。

海外自然災害リスク管理の強化

- グループ重要リスク「大規模自然災害の発生」として 管理し、200年に1度の確率のリスク量を基準に必要な 資本を確保
- 米国ハリケーンなどの大規模自然災害のストレステストを実施し、財務健全性を確認
- 自然災害リスク量の上限設定、それを遵守する出再・ 受再方針等の策定・実行、結果の確認という年間プロ セスによる管理

気候変動への対応

- 「気候変動」をグループ重要リスクとして管理し、支払 保険金等に与える影響の分析手法の検討を継続
- 気候変動にかかる不確実性を統合リスク量 (計測 期間は1年間)に反映

期間損益の変動リスクの管理強化

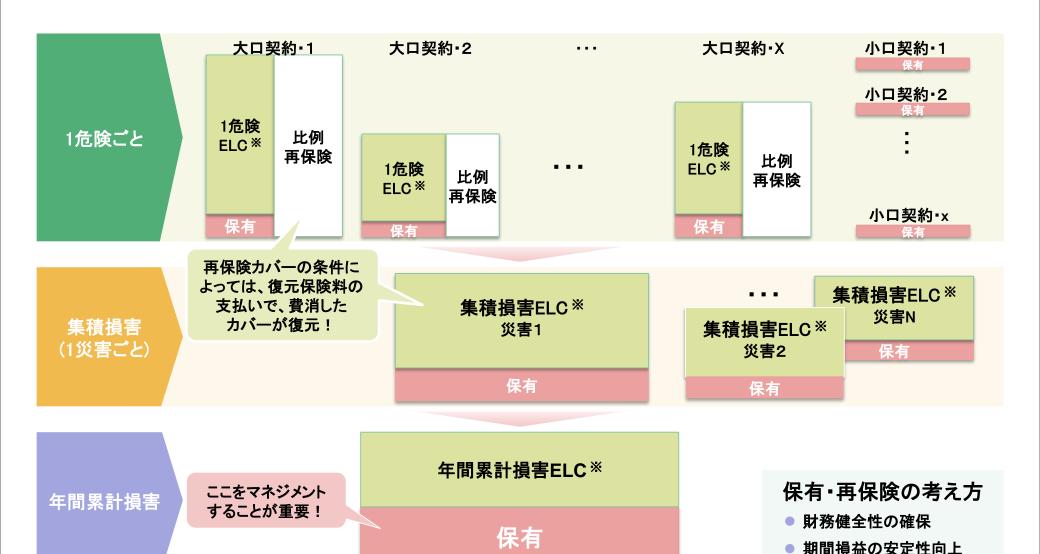
財務健全性の管理と同じく、自然災害リスク量の上限 設定、方針等の策定・実行、結果の確認を実施



頻発・激甚化を踏まえ、期間損益の安定化の取組みを進める

気候変動の不確実性等を考慮した海外自然災害の適正なリスクテイク水準およびコントロールの検討 引受ポートフォリオの削減、組替、分散等により、期間損益への影響を削減 等

<参考>自然災害リスクの保有・再保険のイメージ



※ ELC (超過損害額再保険):損害額が一定の金額を上回った場合に、その超過した分を回収する再保険契約

● リスク対比の収益性の向上

Ⅳ. 株主還元実績と株価関連指標

株主還元実績

株主還元 年度別実績

(億円)

小工选为人被									(1思				
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	累計
グループ修正利益	145	△875	874	948	1,557	1,475	2,137	1,051	1,898	2,331	2,146	3,471	17,158
総還元額	435	335	385	447	699	744	1,014	1,070	1,137	1,208	1,220	1,741	10,435
総還元率	300%	_	44%	47%	45%	50%	47%	102%	60%	52%	57%	50%	61%
DOE ^{**2}									2.9%	3.3%	3.1%	3.1%	_
1株あたり総還元額 (円)	69.8	54.0	62.0	72.0	113.5	122.5	169.1	180.6	193.3	207.8	217.0	315.4	_
■配当総額 (年間)	自己株式 取得額					1,014	1,070		31	,208	1,220	750	(億円)
			6	699	744	299	300	32	20	350	350		
435 100 335 335	385 50 335	44 10 34	0	300 399	544	715	770	81	7	858	870	991	
2010 2011	2012	201	3 2	014	2015	2016	2017	20	18	2019	2020	2021	(年度)

^{※1 2017}年度以前は「グループコア利益」。「単年度の株主還元率」の算出方法については、P.109を参照

^{※2} 自己資本配当率=年間配当額(中間·期末等)÷自己資本

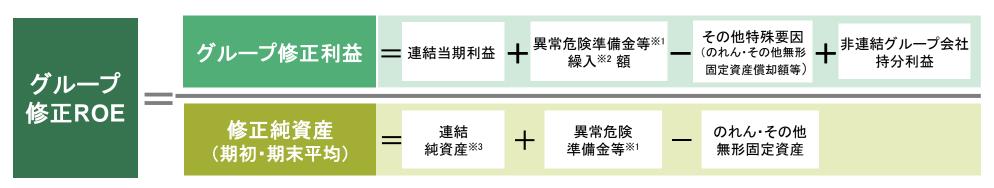
株価関連指標の推移

	2010 年度末	2011 年度末	2012 年度末	2013 年度末	2014 年度末	2015 年度末	2016 年度末	2017 年度末	2018 年度末	2019 年度末	2020 年度末	2021 年度末
当期純利益 (億円)	54	△1,694	836	934	1,362	1,815	2,104	1,540	1,927	1,430	1,443	2,627
1株当たり 当期純利益 (EPS)(円. 銭)	8.68	Δ272.49	134.46	150.58	221.34	298.72	350.94	260.04	328.72	248.36	255.79	474.52
株価(終値)(円)	1,894	1,699	2,066	2,364	3,370	3,136	3,540	3,355	3,370	3,025	3,249	3,978
騰落率*	Δ27.0%	△10.3%	21.6%	14.4%	42.6%	△6.9%	12.9%	△5.2%	0.4%	Δ10.2%	7.4%	22.4%
<参考> TOPIX騰落率 [※]	Δ11.2%	△1.7%	21.1%	16.3%	28.3%	Δ12.7%	12.3%	13.5%	△7.3%	Δ11.8%	39.3%	△0.4%
1株当たり純資 産 (BPS)(円. 銭)	2,597.19	2,400.48	3,215.33	3,646.22	4,911.40	4,469.58	4,572.82	4,964.64	4,712.11	4,308.37	5,525.42	5,955.21
株価純資産倍率 (PBR)(倍)	0.73	0.71	0.64	0.65	0.69	0.70	0.77	0.68	0.72	0.70	0.59	0.67
株価収益率 (PER)(倍)	218.20	_	15.36	15.70	15.23	10.50	10.08	12.90	10.25	12.18	12.70	8.38

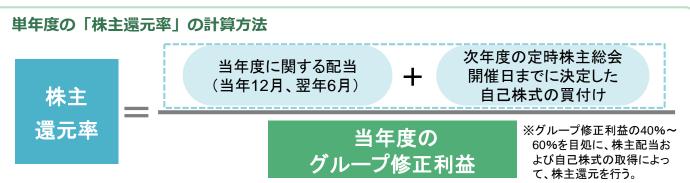
[※] 騰落率は各年度の前年度末からの変化率

グループ修正利益、グループ修正ROE、株主還元率、修正純資産の計算方法

「グループ修正利益」「修正純資産」と「グループ修正ROE」



- ※ 各調整額は税引後
- ※1 国内損害保険事業およびMSA生命の異常危 険準備金・危険準備金・価格変動準備金
- ※2 戻入の場合は減算
- ※3 除<非支配株主持分・新株予約権





(参考) IFRS純利益、還元ベース利益の従来基準との主な差異

● IFRS純利益、還元ベース利益の従来基準との主な差異要素は以下の通り。

利益関連項目	当期純利益 (日本基準)	グループ 修正利益	IFRS純利益	還元ベース 利益
異常危険準備金等損益	•	×	×	×
のれん・その他無形固定資産減損	•	×	•	×
のれん償却費	•	×	×	×
その他無形固定資産償却費	•	×	•	×
政策株式売却損益	•	•	×	•
市況変動影響※1			•	×
新契約費繰延影響			•	×
不利契約関連損益※2			•	×

^{※1} 政策株式以外の株式や投資信託等の時価変動や、外貨建債券の為替変動など

^{※2} 保険料で将来の保険金支払い等を賄えない契約の追加負債に関する損益



お問い合わせ先

MS&ADインシュアランス グループ ホールディングス 広報・IR部

TEL: 03-5117-0311 FAX: 03-5117-0605

https://www.ms-ad-hd/ja/contact.html